Orientation professionnelle[1]

L'orientation professionnelle tout au long de la vie constitue un défi pour les sociétés du XXIe siècle au carrefour de la gestion des ressources humaines et de la psychologie du travail. Forte de plus d'un siècle de recherches et d'application, ce domaine comporte une variété de regards épistémologiques et de méthodes pour aider l'être humain dans ses décisions de carrière. Actuellement, les priorités se situent au niveau d'une unification du champ pour développer la compétence à s'orienter et acquérir une réflexivité pour donner du sens à son travail et gérer son parcours de vie.

Bilans de compétences. Carrière et trajectoire professionnelle. Employabilité. Métiers. Transitions professionnelles.

L'orientation professionnelle, des usages pluriels

Le concept d'orientation professionnelle renvoie à des théories du fonctionnement humain et du rapport de la personne à son travail qui ont progressé depuis plus d'un siècle : d'une conception « adéquationniste » de la relation entre individus et professions, elle a évolué vers des approches éducatives puis vers des modèles de développement de l'autonomie des personnes et d'acquisition de la compétence à s'orienter.

Ce concept touche à des enjeux politiques majeurs en relation avec l'emploi, la formation des adultes, la gestion des compétences et le bien-être au travail, où des questions cruciales sont posées : Comment réguler au mieux les flux entre l'offre (de formation et d'emploi) et les demandes des personnes ? Comment aider les personnes à développer et mobiliser leurs compétences afin d'être employables, reconnues et de sécuriser leurs parcours professionnels ? Comment lutter contre les discriminations ? Comment accroître l'épanouissement au travail et l'efficacité professionnelle par le truchement de choix de carrière accomplis ?

L'orientation professionnelle renvoie également à des champs de recherche qui, ces dernières années, ont exploré différentes questions : comment comprendre les raisons de l'indécision vocationnelle ? Quels sont les facteurs de l'efficacité d'une intervention en orientation ? Quels facteurs discriminatoires, comme l'âge, le sexe, l'origine sociale ou ethnique sont susceptibles d'avoir des conséquences sur les

1. Par **Jean-Luc Bernaud et Even Loarer**.

carrières ? Quels sont les éléments de l'identité qui participent au développement de la personne au travail ?

Enfin, l'orientation professionnelle renvoie à des pratiques professionnelles et des dispositifs d'accompagnement des publics. Ces dispositifs sont nombreux, visent différents objectifs (choix de formation, insertion, construction de projet, mobilité, création d'entreprise, préparation à la retraite, gestion des transitions de carrière et de vie, etc.) et s'appuient sur une diversité d'outils et de méthodes (questionnaires, tests, méthodes psychopédagogiques, récits de vie, pratiques d'entretien, intervention à distance, etc.).

Définitions et évolutions de l'orientation professionnelle

Comprendre l'orientation professionnelle nécessite une analyse des évolutions du monde du travail et des nouveaux enjeux du XXI[e] siècle. Les sociétés sont devenues mouvantes, imprévisibles et complexes. L'accès à l'information n'a jamais été aussi aisé, pour autant le traitement de cette information et l'élaboration de stratégies de carrière sont devenus des actes complexes du fait du grand nombre d'opportunité et en même temps des contraintes, qui ne sont pas moins présentes, mais peu visibles. De fait, l'orientation professionnelle est vue comme une opportunité pour rendre la société plus équitable, mais en même temps, paradoxalement, elle est pointée du doigt comme injuste, inefficace et insuffisamment unifiée (Bernaud, Cohen-Scali, et Guichard, 2007).

Orienter dans le monde d'aujourd'hui est un acte complexe qui recouvre un grand nombre de pratiques, d'objectifs et d'acteurs sociaux. Ces derniers interviennent dans des structures privées et publiques : missions locales, PAIO, CIO, CIBC, pôle emploi, cabinets privés, etc., mais aussi dans les grandes entreprises. Le métier de conseiller-e d'orientation professionnelle ne présente pas un contour bien identifié. Dans le domaine de l'orientation professionnelle des adultes, un niveau de diplôme spécifique n'est généralement pas exigé et le fait de disposer d'une formation en psychologie, si elle constitue un critère de qualité, n'est généralement pas une obligation. À ce titre, la différence est conséquente avec le métier de conseiller-e d'orientation-psychologue qui intervient dans le domaine scolaire public et qui ne peut être exercé que par des diplômés de niveau master en psychologie recrutés sur concours. Les professionnels de l'orientation ne se réfèrent donc pas à un champ, à une pratique référencée et unifiée, mais définissent leurs cadres de référence et d'action au gré des financements des dispositifs et des cahiers des charges émanant des acteurs locaux ou nationaux (par exemple, dans les bilans de compétences).

Que signifie donc l'orientation professionnelle dans un tel contexte ? On pourrait la définir comme l'ensemble des moyens mis à disposition par la société pour permettre aux individus d'effectuer des choix professionnels adaptés aux circonstances, aux éléments de contexte et à leurs caractéristiques individuelles. Ces moyens sont extrêmement variés : ils peuvent être des informations générales sur les possibilités de formation, les métiers, l'accès à l'emploi ou la reconnaissance et la validation des compétences. Mais généralement, l'acte d'orientation inclut une fonction de conseil, pensée non pas comme un acte prescriptif mais plutôt comme visant à délibérer autour des projets d'avenir, incluant les projets professionnels mais aussi les projets de vie. Enfin, l'orientation peut être plus ou moins associée à la volonté de développer la personne dans une perspective de prévention, en lui donnant la capacité à donner du sens à son travail et à sa vie (Bernaud *et al.*, 2015) ou encore en renforçant son autonomie et le développement de sa compétence à s'orienter.

Pour atteindre un haut niveau de qualité en orientation professionnelle, quatre axes de développement apparaissent prioritaires :

- identifier les modèles d'orientation privilégiés à l'échelle d'une structure, d'un dispositif ou d'un pays tout entier ;
- rendre les interventions en orientation plus efficaces, notamment en individualisant les dispositifs ;
- unifier les théories de l'orientation ;
- développer une conception éthique de l'orientation.

Les perspectives de l'orientation

La question de l'unité de l'orientation professionnelle apparaît clairement comme un enjeu majeur pour les sociétés modernes qui doivent favoriser le bien-être au travail, mobiliser les compétences et optimiser la production. Cette unité doit être d'abord théorique en organisant des liens entre une conception centrée sur la personne, une vision propre à chaque organisation et un développement des politiques actives en matière de prévention. Elle suppose de développer des pratiques d'orientation innovantes adaptées à tous et en particulier aux plus fragiles. Cela suppose de considérer que l'orientation professionnelle ne va pas de soi, reposant sur des théories implicites et sur des techniques prêtes à l'emploi. Elle nécessite le soutien de professionnels hautement qualifiés et le développement des actions de recherche fondamentale et appliquée. Orienter au XXI[e] siècle, selon ces différentes exigences, revient à doter chaque personne d'une réflexivité qui lui permettra de développer sa compétence à s'orienter tout au long de sa vie. Mais elle suppose aussi des efforts continus pour une société éthique et le renforcement de l'égalité des chances.



Bibliographie

Bernaud, J.-L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux-Nicolas, C. et Pelayo, F. (2015). *Psychologie de l'accompagnement. Concepts et outils pour construire le sens de la vie et du travail*. Paris : Dunod.

Guichard, J. et Huteau, M. (2006). *Psychologie de l'orientation*. Paris : Dunod.

Olry-Louis, I., Guillon, V. et Loarer, E. (2013). *Psychologie du conseil en orientation*. Bruxelles : De Boeck.

Loarer, E. et Guichard, J. (éd.) (sous presse). *Counselling for Life Design. L'accompagnement à l'orientation aux différents âges de la vie.* Rennes : Presses universitaires de Rennes.

Pour aller plus loin



Bernaud, J.-L., Cohen-Scali, V. et Guichard, J. (2007). Counseling and career counseling in France. *Applied Psychology : An International Review*, 56, 131-151.

Bernaud, J.-L. (2013). Le « sens de la vie » comme paradigme pour le conseil en orientation. *Psychologie française. http://dx.doi.org/10.1016/j.psfr.2013.06.004.*

Guichard, J. et Huteau, M. (2007). *Orientation et insertion professionnelle. 75 concepts clés*. Paris : Dunod.

Pénibilité[1]

La pénibilité prend une place plus importante eu égard aux enjeux sociétaux actuels en faisant référence à un dispositif juridique en construction visant à la fois à mieux la reconnaître et la prévenir. Associée à d'autres notions périphériques relatives au caractère contraignant et éprouvant du travail (charge, usure…), elle est approchée à partir du vécu des salariés et/ou des observables issues de la situation. De fait sa mesure est difficile surtout pour les dimensions psychiques au travail.

👁 *Charge de travail. Environnement physique de travail. Intensification du travail. Stress. Usure professionnelle. Vieillissement au travail.*

1. Par **Sylvain Leduc et Gérard Valléry**.

Bibliographie



Bernaud, J.-L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux-Nicolas, C. et Pelayo, F. (2015). *Psychologie de l'accompagnement. Concepts et outils pour construire le sens de la vie et du travail*. Paris : Dunod.

Guichard, J. et Huteau, M. (2006). *Psychologie de l'orientation*. Paris : Dunod.

Olry-Louis, I., Guillon, V. et Loarer, E. (2013). *Psychologie du conseil en orientation*. Bruxelles : De Boeck.

Loarer, E. et Guichard, J. (éd.) (sous presse). *Counselling for Life Design. L'accompagnement à l'orientation aux différents âges de la vie.* Rennes : Presses universitaires de Rennes.

Pour aller plus loin



Bernaud, J.-L., Cohen-Scali, V. et Guichard, J. (2007). Counseling and career counseling in France. *Applied Psychology : An International Review*, 56, 131-151.

Bernaud, J.-L. (2013). Le « sens de la vie » comme paradigme pour le conseil en orientation. *Psychologie française. http://dx.doi.org/10.1016/j.psfr.2013.06.004.*

Guichard, J. et Huteau, M. (2007). *Orientation et insertion professionnelle. 75 concepts clés*. Paris : Dunod.

Pénibilité[1]

La pénibilité prend une place plus importante eu égard aux enjeux sociétaux actuels en faisant référence à un dispositif juridique en construction visant à la fois à mieux la reconnaître et la prévenir. Associée à d'autres notions périphériques relatives au caractère contraignant et éprouvant du travail (charge, usure…), elle est approchée à partir du vécu des salariés et/ou des observables issues de la situation. De fait sa mesure est difficile surtout pour les dimensions psychiques au travail.

👁 *Charge de travail. Environnement physique de travail. Intensification du travail. Stress. Usure professionnelle. Vieillissement au travail.*

1. Par **Sylvain Leduc et Gérard Valléry**.

Repères sociétaux

Ces dernières années l'intérêt pour la pénibilité a crû nettement pour atteindre son paroxysme en 2010, corrélativement à la loi du 9 novembre à l'origine de l'article L. 4121-3-1 du Code du travail français. Ce dernier définit la pénibilité comme le fait d'être exposé à des risques susceptibles d'avoir un impact durable, identifiable et irréversible sur la santé. Ces facteurs de risques étant liés à des contraintes physiques marquées, à des environnements de travail agressifs ou à certains rythmes de travail. Au plan scientifique, la notion n'est pas spécifiquement définie dans la littérature et prend une forme polysémique associée à des concepts comme celui de charge de travail ou de stress. La pénibilité est avant tout une construction sociale dans le sens où elle est dépendante d'un contexte socio-économique par les enjeux qu'elle soulève.

Des définitions de la pénibilité

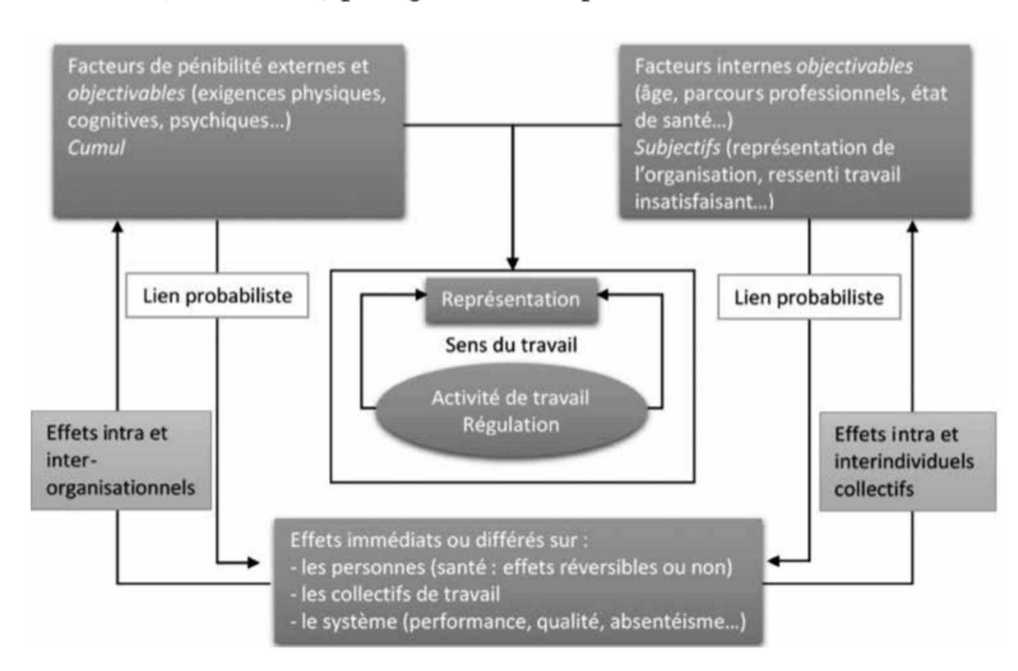
La pénibilité désigne le caractère contraignant et éprouvant issu du travail et de l'organisation ; c'est-à-dire les difficultés que l'opérateur doit supporter et/ou les efforts distinctifs qu'il doit fournir dans la réalisation d'une tâche donnée. En premier lieu, la notion renvoie à la contrainte qui se définit au travers des conditions organisationnelles et environnementales, des objectifs des tâches à accomplir ainsi que des modalités pour les effectuer (rythme soutenu, environnement restreint…). Puis, elle fait référence à l'astreinte qui génère une mobilisation physiologique et/ou psychologique singulière de l'individu en réponse à la contrainte (charge, fatigue…). Par conséquent, la pénibilité au travail dépend d'un ensemble de caractéristiques physiques, psychiques et sociales qui forme l'activité de travail (Coutrot et Waltisperger, 2010). Il est également possible d'envisager la pénibilité au travers de la perception ou du sentiment d'effectuer un travail pénible (ressenti de difficultés importantes pour effectuer son travail du fait de contraintes multiples).

Ainsi, la pénibilité se compose d'une dimension objective associée à une dimension subjective : elle découle de la confrontation entre des sollicitations physiques, psychiques, sociales ou relationnelles et le vécu du travailleur, apparaissant lorsque ces sollicitations entraînent un effort d'adaptation qui laisse des traces durables chez un individu, telles que fatigue récurrente, souffrance physique ou morale, altération des aptitudes, etc.

Cadre d'analyse de la pénibilité

Le cadre d'analyse des déterminants de l'activité de travail (Leplat et Cuny, 1984) peut être adapté à la question de la pénibilité (*cf.* figure ci-dessous). Dans ce modèle (Leplat, 2000), les facteurs internes de pénibilité renvoient aux caractéristiques des individus comme l'âge, les compétences, la formation, le parcours professionnel ou même la vie hors travail. Les dimensions sociales construites au fil de l'expérience professionnelle, telles que les valeurs liées au travail ou les considérations morales portées par les collectifs de travail plus ou moins élargis peuvent être associées aux facteurs externes de pénibilité qui représentent un ensemble d'exigences ou de contraintes imposées par l'organisation. La combinaison de ces deux types de facteurs influe sur l'activité de l'opérateur et sa représentation de la situation comme le sens qu'il donne à ses actions ; l'ensemble en relation avec un cadre prescrit.

Ainsi, l'activité réellement mise en œuvre renvoie à l'astreinte et est fonction du degré de mobilisation (physique, cognitive, psychique) de l'opérateur. L'activité peut également constituer une médiation entre les facteurs de pénibilité et ses effets, en particulier à travers des stratégies de régulation qui sont capitales pour en diminuer l'impact sur la santé, les collectifs de travail et/ou sur l'efficacité du système. À noter que l'impossibilité de réaliser l'activité (dite « empêchée », « contrariée », « occultée ») peut générer de la pénibilité au travail.



Cadre d'analyse de la pénibilité au travail (source : Nicot et Roux, 2008)

De la pénibilité réelle à la pénibilité perçue

La pénibilité au travail est un phénomène difficile à mesurer, car elle couvre à la fois des aspects ancrés dans le « réel » du travail et relatifs à l'expérience « vécue » des personnes, surtout dans ses dimensions psychiques, alors que les enjeux de son évaluation sont importants pour l'action (recherche d'objectivisation, mesures de reconnaissance…). Aujourd'hui, la tendance adoptée se centre sur la prise en compte du vécu et en particulier par l'utilisation d'échelles de perception de l'effort ; la plus fréquemment utilisée est la Rating Scale of Perceived Exertion (RPE) de Borg (1998). Elle évalue l'effort perçu (*i. e.* la pénibilité de la tâche ou encore la dureté du travail), à partir d'une description subjective de la pénibilité de l'effort.

Bibliographie

Coutrot, T. et Waltisperger, D. (2010). *Les Risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles*. Dares Analyses, n° 081.

Leplat, J. (2000). *L'Analyse psychologique de l'activité en ergonomie, aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*. Toulouse : Octarès.

Nicot, A-M. et Roux, C. (dir.) (2008). *Pénibilité au travail. Une approche par les processus d'usure et les itinéraires professionnels.* Lyon : Éditions de l'ANACT.

Pour aller plus loin



Borg, G. (1998). *Borg's Perceived Exertion and Pain Scales*. Stockholm. Human kinetics.

Leplat, J. et Cuny, X. (1984). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris : PUF.

Gollac, M. et Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

La personnalité au travail[1]

S'intéresser à la personnalité au travail, c'est postuler que certaines caractéristiques individuelles, considérées comme relativement stables, déterminent, au moins pour une part, les attitudes professionnelles et participent à la régulation des comportements au travail. Les travaux disponibles trouvent diverses applications : recrutement, coaching, accompagnement des carrières et des mobilités.

Tests et outils d'évaluation professionnelle. Recrutement. Aptitude. Compétence

La personnalité

Le concept de personnalité renvoie à l'observation chez un individu, d'inclinations relativement cohérentes, systématiques et stables à produire des ensembles organisés de pensées, d'affects et d'actions, qui en font une personne singulière (Rolland, 2004).

Historiquement, on peut dégager deux approches visant à décrire la personnalité. La première, de nature catégorielle, regroupe les personnes présentant les mêmes caractéristiques afin d'établir des typologies. Elle est particulièrement usitée en médecine. La seconde, de nature dimensionnelle et lexicale, fait émerger des traits de personnalité à l'aide de l'analyse factorielle. Conformément aux travaux princeps d'Allport et Odbert (1936), elle se base, majoritairement, sur des adjectifs permettant de décrire les caractéristiques psychologiques et comportementales d'une personne (sociable, courageuse, etc.) associés à une estimation d'intensité (« très », « moyennement », « peu »). Elle est particulièrement prisée dans les domaines de l'orientation, du recrutement, du développement de carrière et du bilan de compétences, où le « profil » de personnalité obtenu pour chaque individu permet, selon l'objectif visé, de penser les choses en termes de ressources personnelles mais aussi de freins à lever (formation complémentaire, coaching, etc.). Inversement, son caractère décontextualisé a beaucoup été critiqué. Suite à l'ouvrage de Mischel (1968), soulignant l'importance d'englober la situation (notamment perçue) dans l'étude de la personnalité, certains chercheurs ont mis en évidence des traits relativement à des classes de situations, et d'autres ont abandonné la notion de trait comme unité d'analyse de la personnalité, au profit de celle de « bloc formé par des cognitions, affects et activités, qui se manifestent

1 Par Isabelle Soidet.

dans une situation particulière» (Huteau, 2002, p. 117). Toutefois, le côté très «pratique» de la notion de trait, a conduit nombre de psychologues à la conserver, en la nuançant au regard d'aspects situationnels.

Les dimensions et leur évaluation

Les travaux se centrant sur l'étude des traits de personnalités se sont, pour les uns, focalisés sur un trait (par exemple, Rotter et le locus de contrôle) et pour les autres, attachés à décrire l'ensemble des traits. Parmi les modèles qui ont, historiquement, exercé une grande influence on peut citer ceux de Guildford (10 dimensions), de Cattell (16 dimensions) et d'Eysenck (3 dimensions).

Le modèle actuel le plus robuste au regard des méta-analyses disponibles est celui des Big Five (Goldberg, 1981, 1982, 1992, 1993 ; McCrae et Costa, 1997 ; Rolland, 2004). Le fait qu'il permette l'intégration de la plupart des systèmes décrivant la personnalité explique son succès, mais aussi pour une part, les divergences existantes relatives à l'étiquetage sémantique et à l'interprétation psychologique des cinq grands facteurs le constituant. Au-delà de ces débats, les anagrammes OCEAN ou CANOE (John, Naumann et Soto, 2008) facilitent la mémorisation des cinq facteurs : Extraversion (E), Agréabilité (A), Conscience (C), Névrotisme ou émotions Négatives (N) et Ouverture (O).

En contexte professionnel, il existe deux grandes catégories de méthodes d'observation de la personnalité. Les premières, relevant d'une approche clinique basée sur l'observation libre (entretien, comportement), cherchent à comprendre l'individu dans sa singularité. Les secondes, relevant d'une approche différentielle classique, s'appuient sur une observation standardisée (tests, questionnaires), permettant l'analyse et la comparaison, en situant l'individu sur différentes dimensions (profil de personnalité). Si cette dernière parait particulièrement adaptée à la situation de recrutement, dans d'autres situations, relevant notamment du conseil de carrière, les deux approches s'avèrent complémentaires.

Parmi les tests et questionnaires de personnalité les plus usités en psychologie du travail et des organisations, on peut notamment citer : SOSIE, 16PF, PFPI, NEO PI-R ou MBTI.

Resultats d'études

Un nombre conséquent d'études internationales et nationales indique qu'il existe des liens entre certaines dimensions de personnalité et des notions clés en psychologie du travail et des organisations (Vayre, 2019), telles que la motivation,

l'engagement, l'ajustement à l'organisation ou encore le bien-être au travail. Ainsi, à titre d'exemple, on peut relever des liens entre :

- le caractère consciencieux et les croyances d'efficacité personnelle dans le domaine professionnel ;
- l'ouverture et l'ajustement à l'organisation, ou encore, la qualité de la relation au leader.

D'autres dimensions, comme l'optimisme ou la proactivité semblent davantage être liées aux formes de motivation au travail, dites autodéterminées, décrites par Deci et Ryan.

Les études disponibles relatives à l'efficacité des méthodes de sélection professionnelle soulignent l'intérêt de recourir à des tests de personnalité, le plus souvent en complément d'autres méthodes. Des travaux qui se sont centrés sur le lien entre les profils de personnalité et l'orientation ou l'insertion professionnelle (Guichard et Huteau, 2001), montrent par exemple une relation entre l'extraversion et les professions sociales ou de contact avec du public.

En guise de conclusion, il faut souligner l'intérêt croissant dans les organisations pour les « soft skills » (empathie, aisance relationnelle, curiosité, confiance en soi et envers les autres, etc.), relevant des savoir-être et de l'intelligence émotionnelle, qui vient, s'il en était besoin, dynamiser la recherche sur la personnalité au travail.

Bibliographie

John, O.P., Naumann, L.P., & Soto, C.J. (2008). Paradigm shift to the integrative big-five trait taxonomy: history, measurement, and conceptual issues. In O.P. John, R.W. Robins, & L.A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality : Theory and Research* (pp. 114-158). New York, NY : Guilford Press.

Rolland, J. (2004). *L'évaluation de la personnalité : Le modèle en cinq facteurs.* Wavre, Belgique : Mardaga.

Guichard, J, & Huteau, M. (2001), *Psychologie de l'orientation*. Paris : Dunod Editeur.

Pour aller plus loin

Creasy, T. & Anantatmula, V.S (2013). From every direction—How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, 44(6), 36-52.

Harms, P.D., & Spain, Seth M. (2014). Beyond the bright side : dark personality at work. *Applied Psychology: An International Review, 64 (1), 15-24.*

Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P., Moundjuegout, T., & Lapointe, D. (2014). Effet médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre les contraintes, justice organisationnelle et *personnalité* avec le bien-être subjectif et l'épuisement professionnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 20 (2), 175-202.

Perspectives temporelles au travail[1]

La notion de perspective temporelle renvoie à l'expérience du temps psychologique. Le monde du travail étant marqué par de fortes transformations, cette notion paraît pertinente pour étudier comment ce contexte affecte le rapport au temps des individus. Il s'agit en outre de montrer le rôle actif que jouent les temporalités dans la socialisation d'un individu. Les liens entre perspectives temporelles, projet et mémoire sociale sont également discutés.

Carrière et trajectoire professionnelle. Transitions professionnelles. Identité professionnelle.

Évolutions du travail et rapports au temps

Les relations entre l'individu et le contexte social jouent un rôle fondamental dans la détermination du rapport au temps. L'émergence de nouvelles formes d'emploi plus flexibles et précaires induit une incertitude accrue qui n'est pas sans effet sur le rapport au temps, en particulier futur, qu'entretient cet individu, sur ses perceptions d'unité ou de morcellement, de continuité ou de rupture, relatifs à ses différentes expériences de vie.

Définition et utilité de la notion de perspective temporelle

Depuis les travaux de Lewin, on utilise le concept de « perspective temporelle » quand on s'intéresse au rapport au temps en psychologie. Ce concept peut être défini comme « le résultat d'un processus cognitif de représentation, socialement

1. Par **Christophe Démarque et Alexis Le Blanc**.

régulé, qui permet à un sujet d'appréhender dans son espace de vie, à un moment donné et dépendamment du contexte, le passé, le présent et le futur. Concourant à la structuration de cet espace de vie et dans une relation dynamique d'interdépendance avec l'environnement, elle détermine la perception des situations et la signification qui leur est assignée par le sujet, ainsi que ses comportements […] » (Démarque, 2011, p. 65). Les perspectives temporelles renvoient donc à l'expérience du temps psychologique (extrait de : Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail, 2008, p. 118).

Dans le champ de la psychologie sociale, du travail et des organisations, les temporalités jouent un rôle actif dans la socialisation même d'un individu (Dupuy, le Blanc, et Mègemont, 2006). Parce que le sujet agit au travail comme dans ses autres milieux de vie en fonction de perspectives temporelles, plus ou moins structurées, sa socialisation est à la fois progressive (orientée par des représentations d'avenir, des anticipations et des projets) et régressive (étayée sur la conscience du passé et la mémoire d'expériences antérieures). Le contexte organisationnel influence en retour les perspectives temporelles des individus, cette relation pouvant être modérée par plusieurs variables psychosociales. Une étude réalisée auprès de travailleurs intérimaires dans le domaine de l'aéronautique a ainsi permis de montrer que la satisfaction envers le soutien social modérait les effets négatifs de la précarité sur l'extension temporelle future (Calvayrac et Démarque, 2014).

Perspectives temporelles, projet et mémoire sociale

Cette notion trouve des prolongements dans celles de projet et de mémoire sociale. En effet, d'une part la perspective temporelle future donne sens et direction aux « conduites à projet » selon Boutinet (1993), en même temps que le développement (ou l'empêchement) de ces conduites vient influencer en retour cette perspective. Ces conduites de projet recouvrent l'articulation de fins visées et de moyens disponibles et/ou accessibles, la valorisation et l'anticipation de ces buts dans un horizon temporel plus ou moins étendu, des croyances de contrôle (LOC) internes ou externes relativement à l'atteinte de ces buts et une attitude affective à l'égard du futur (le Blanc, 2006). D'autre part, les individus peuvent organiser des perspectives d'avenir ou les mettre en récit, grâce à l'activation d'une « mémoire sociale », c'est-à-dire des processus de rappel, d'oubli et de réappropriation d'événements marquants du passé d'un groupe social, comme l'a notamment montré une recherche centrée sur les projets de reconversion d'anciens salariés de l'usine AZF, suite à la catastrophe ayant entraîné sa fermeture (le Blanc, Mègemont, et Baubion-Broye, 2007).

Bibliographie

Calvayrac, A. et Démarque, C. (2014). For whom the temporary work impacts future orientation : the moderating role of perceived social support. 28th International Congress of Applied Psychology. Paris.

Dupuy, R., le Blanc, A. et Mègemont, J.-L. (2006). Incertitudes au cours de la carrière et construction des perspectives temporelles. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, (3), 167-183.

Le Blanc, A. (2006). *Perspectives temporelles et activités de socialisation dans les transitions professionnelles. Recherches en psychologie sociale et du travail.* Habilitation à diriger des recherches. Toulouse : Université de Toulouse-Le Mirail.

Pour aller plus loin



Boutinet, J.-P. (1993). *Psychologie des conduites à projet*. Paris : PUF.

Démarque, C. (2011). *Perspective temporelle future et communication engageante, une approche psychosociale du rapport au futur dans le domaine de l'environnement*. Thèse, Aix-en-Provence : Université de Provence.

Le Blanc, A., Mègemont, J.-L. et Baubion-Broye, A. (2007). Mémoire sociale et perspectives temporelles futures de salariés à la suite d'une catastrophe industrielle. *Relations industrielles*, 62 (4), 714-739.

Pouvoir[1]

Les relations de travail constituent un champ de rapports de pouvoir, d'influence et de domination. Être salarié, c'est entrer dans un rapport de subordination, se mettre sous les ordres de l'employeur et de ses représentants. Ces rapports sont donc au cœur du fonctionnement des organisations et il est nécessaire de les prendre en compte pour comprendre les comportements individuels et collectifs.

Leadership. Management.

1. Par **Élisabeth Doutre**.

Bibliographie

Calvayrac, A. et Démarque, C. (2014). For whom the temporary work impacts future orientation : the moderating role of perceived social support. 28th International Congress of Applied Psychology. Paris.

Dupuy, R., le Blanc, A. et Mègemont, J.-L. (2006). Incertitudes au cours de la carrière et construction des perspectives temporelles. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, (3), 167-183.

Le Blanc, A. (2006). *Perspectives temporelles et activités de socialisation dans les transitions professionnelles. Recherches en psychologie sociale et du travail.* Habilitation à diriger des recherches. Toulouse : Université de Toulouse-Le Mirail.

Pour aller plus loin



Boutinet, J.-P. (1993). *Psychologie des conduites à projet*. Paris : PUF.

Démarque, C. (2011). *Perspective temporelle future et communication engageante, une approche psychosociale du rapport au futur dans le domaine de l'environnement*. Thèse, Aix-en-Provence : Université de Provence.

Le Blanc, A., Mègemont, J.-L. et Baubion-Broye, A. (2007). Mémoire sociale et perspectives temporelles futures de salariés à la suite d'une catastrophe industrielle. *Relations industrielles*, 62 (4), 714-739.

Pouvoir[1]

Les relations de travail constituent un champ de rapports de pouvoir, d'influence et de domination. Être salarié, c'est entrer dans un rapport de subordination, se mettre sous les ordres de l'employeur et de ses représentants. Ces rapports sont donc au cœur du fonctionnement des organisations et il est nécessaire de les prendre en compte pour comprendre les comportements individuels et collectifs.

👁 *Leadership. Management.*

1. Par **Élisabeth Doutre**.

Définition

Nous prendrons la définition de Dahl (1957, p. 208) qui fait toujours consensus en disant que « le pouvoir c'est la capacité d'une personne d'obtenir d'une autre personne qu'elle fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de la première ». Donc, plus simplement, on dira que le pouvoir peut se définir comme étant la capacité qu'a un individu d'en influencer un autre. Les grands théoriciens classiques de l'organisation comme Taylor, Weber et Fayol ont défini le pouvoir détenu par les individus à l'aide de facteurs situationnels tels que la position ou le poste occupé dans l'entreprise, les règles, l'autorité détenue, la possibilité de sanctionner, l'accès à l'information et la répartition des ressources. Ces auteurs soutiennent qu'un individu qui peut contrôler tout ou partie de ces facteurs situationnels s'assure d'un certain niveau de pouvoir dans l'organisation. Cependant, d'autres auteurs supposent au contraire que le pouvoir constitue une force individuelle qui s'observe par les besoins ressentis par les individus et les comportements qu'ils vont adopter. Contexte et caractéristiques individuelles sont nécessaires pour avoir du pouvoir (Mintzberg, 2003). Retenons que :

- Le pouvoir est une capacité d'une personne ou d'un groupe qui peut disparaître, qui dépend de la situation. Le contexte, la situation, est à considérer ainsi que les caractéristiques des personnes. Cependant, les situations peuvent évoluer, changer et les individus n'auront donc pas toujours le même pouvoir. Le pouvoir est donc relatif, il n'existe pas de pouvoir en général, on ne l'a pas une fois pour toutes, il est lié à la situation.
- Le pouvoir est relationnel : il doit exister une relation, un échange, entre les individus, que chacun ait besoin de l'autre, que chacun y trouve un minimum d'intérêt. Un employeur a besoin du salarié pour réaliser le travail et le salarié a besoin de l'employeur pour obtenir son salaire. Quelqu'un avec qui nous n'avons pas de relation (directe ou indirecte) n'a pas de pouvoir sur nous. Celui qui le détient pourra influencer les comportements des autres individus et des groupes dans le sens, ou non, des objectifs organisationnels.
- Le pouvoir est réciproque. La plupart du temps, bien sûr, l'un a plus de pouvoir que l'autre, mais même celui qui a moins de pouvoir a néanmoins un peu de pouvoir. Le salarié peu qualifié est souvent démuni face à l'employeur, néanmoins il lui reste une marge de manœuvre : bien faire ou non son travail. Il a un certain pouvoir par rapport à l'employeur, celui-ci ne maîtrise pas totalement les comportements de son employé.
- Le pouvoir est régulé, des règles sont créées dans les organisations et/ou à l'échelle de l'État pour limiter les abus de pouvoir. Cela ne fait pas disparaître les relations de pouvoir mais contribue à en limiter les excès, ne serait-ce que pour permettre à la relation de subsister.

Deux éléments significatifs sont donc importants dans la définition du pouvoir : le pouvoir dépend étroitement de la capacité d'un individu à en influencer un autre mais il est tributaire du contexte c'est-à-dire de l'autorité accordée à un individu dans une situation donnée.

À retenir aussi que le pouvoir se mesure essentiellement par des techniques psychosociales comme les échelles et les questionnaires dans le cadre d'enquêtes.

Les sources du pouvoir

French et Raven (1959) ont proposé une première distinction entre plusieurs formes de sources du pouvoir : le pouvoir légitime, qui provient de la position, du statut de la personne dans le système social. Dans ce cas, le pouvoir est en lien avec l'autorité. Le pouvoir de coercition : il évoque les formes les plus extrêmes du pouvoir (menaces de mort, incarcération, etc.) mais il est aussi présent dans les organisations à travers les différentes sanctions (refus de promotion, voire licenciement) qui peuvent être appliquées pour les salariés. Le pouvoir de récompense : c'est la possibilité pour un supérieur hiérarchique d'accorder des primes ou une promotion à ses subordonnées. Ces trois premières sources sont organisationnelles, alors que les suivantes seront individuelles : le pouvoir de l'expert, lié à la possibilité de résoudre un problème important dans un contexte de travail. Le pouvoir de référence qui correspond à l'autorité charismatique, on suit quelqu'un qui représente un idéal, un exemple, des valeurs reconnues. Enfin une sixième forme de pouvoir a été proposée par Foucher et Gosselin (2013), le pouvoir d'information qui permet à un individu de manipuler les données de l'organisation, il pourra en donner ou non en fonction de ce qu'il voudra obtenir des autres (savoir c'est pouvoir).

Les travailleurs gardent cependant leur humanité en ce qu'ils essaient de résister, plus ou moins, à cette soumission à leur organisation. Ils essaient aussi d'influencer, d'avoir du pouvoir, de ne pas être totalement dépendants de leur hiérarchie ou de leurs collègues, ce sont des stratégies d'acteur. Crozier et Friedberg (1977) ont proposé une théorisation de la prise du pouvoir par des stratégies d'acteur face à quatre zones d'incertitudes organisationnelles (économique, technologique, organisationnelle et socioculturelle). Ainsi, dans l'analyse stratégique des comportements, le pouvoir est considéré comme une caractéristique humaine, une capacité individuelle d'action. Le pouvoir s'appuie sur la recherche d'un minimum d'autonomie. Tout le monde n'a pas les mêmes envies, les mêmes désirs, les mêmes enjeux. Une organisation est un ensemble de personnes qui ont des idées différentes, des objectifs parfois contradictoires. Par conséquent, ces enjeux impliquent des discussions, des négociations, des interactions, qui créent des situations de marchandage où les rapports de pouvoir prennent un rôle

essentiel. Les auteurs ont pu montrer que c'est dans une zone d'incertitude que se prend le pouvoir. Pour prendre une décision, faire un choix, l'acteur n'a pas la possibilité de réunir toutes les informations nécessaires, il n'a pas les moyens de comparer tous les choix possibles, il n'a pas forcément des critères clairs et cohérents pour effectuer ces choix, il est également dépendant des autres pour accéder aux informations ou mettre en œuvre ses choix. En conséquence l'acteur va utiliser cette « rationalité limitée » de l'organisation pour prendre le pouvoir c'est-à-dire pour « exploiter » cette absence de certitude. Le pouvoir n'est pas nécessairement une finalité mais plutôt un moyen, un instrument permettant aux acteurs d'atteindre leurs objectifs, de réaliser leurs projets et contrôler ces zones va leur permettre « d'obtenir des autres » de quoi réaliser leurs objectifs. Dans toutes les organisations se développent ainsi des « zones d'incertitudes pertinentes » qui jouent un rôle capital dans la vie, voire la survie, de ces organisations. Cependant, il peut exister aussi des acteurs qui sont capables de maîtriser, de réduire certaines de ces incertitudes (par leur compétence, leurs informations, etc.) et qui prennent ainsi une position clé dans le fonctionnement du collectif. Cette capacité de contrôle peut aussi être considérée comme ce qui constitue le pouvoir des acteurs. Contrôler une zone d'incertitude, pertinente pour l'organisation, suppose de maîtriser réellement cette incertitude et de pouvoir en donner des preuves. Mais il est aussi possible de contribuer à développer l'incertitude pour l'organisation tout en gardant une maîtrise de celle-ci. Ainsi, par exemple, un informaticien a tout intérêt à ne pas laisser à d'autres les documents techniques qui permettent de mettre à jour un ordinateur comme il peut lui être également utile de laisser cette machine se dérégler de temps en temps pour bien faire comprendre qu'il est indispensable pour la faire revenir à un fonctionnement normal… (Foucher et Gosselin, 2013). L'exercice conscient du pouvoir n'est pas automatique. Certains acteurs découvrent fortuitement cette possibilité, d'autres ne l'exercent pas tant que leur situation ne le nécessite pas. Cette vision du pouvoir permet de comprendre la logique sous-jacente aux différentes ressources qui, à partir du contrôle d'une zone d'incertitude, construisent le pouvoir de certains acteurs de l'organisation.

Pouvoir et leadership

Autorité, pouvoir, influence sont des notions souvent utilisées l'une pour l'autre à propos de management, de commandement ou de leadership, il est donc nécessaire de les différencier.

Le leadership est un processus d'influence qui permet de modifier le comportement d'un individu tandis que le pouvoir est l'aspect légitime d'utiliser ce processus alors que l'autorité représenterait l'aspect formel du pouvoir. Ainsi une

entreprise permet à un individu d'exercer une autorité en raison de son statut (position hiérarchique ou titre), c'est ce que French et Raven (1959) appellent le pouvoir légitime, alors que le leadership représente l'aspect informel du pouvoir car il ne dépend pas seulement du statut mais aussi de la capacité propre de l'individu à établir des relations et à influencer les autres individus.

Bibliographie

Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Sciences*, 2:3, 101-215.

French, J.R.P. et Raven, B. (1959). The bases of social power. In Cartwright Dorwin (éd.), *Studies in Social Power*, (150-167). Oxford, England : University Michigan.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris : Le Seuil, coll. « Sociologie Politique », (éd. de 1981).

Pour aller plus loin



Mintzberg, H. (2003). *Le Pouvoir dans les organisations*. Paris : Eyrolles.

Weber, M. (2014). *La Domination*. Paris : La Découverte.

Foucher, R. et Gosselin, E. (2013). *Transformations du monde du travail : regards interdisciplinaires en relations industrielles*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Prévention des risques professionnels[1]

En tant que soucieuse du bien-être et de la performance des salariés, la psychologie du travail s'intéresse à l'amélioration des conditions de travail et de sécurité. À ce titre de nombreuses études sont consacrées à l'étude et à la prévention des risques professionnels.

Accident du travail. Maladies professionnelles. Conditions de travail. Analyse du travail. Santé et travail. Risques psychosociaux.

1. Par **Dongo Rémi Kouabenan**.

entreprise permet à un individu d'exercer une autorité en raison de son statut (position hiérarchique ou titre), c'est ce que French et Raven (1959) appellent le pouvoir légitime, alors que le leadership représente l'aspect informel du pouvoir car il ne dépend pas seulement du statut mais aussi de la capacité propre de l'individu à établir des relations et à influencer les autres individus.

Bibliographie

Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Sciences*, 2:3, 101-215.

French, J.R.P. et Raven, B. (1959). The bases of social power. In Cartwright Dorwin (éd.), *Studies in Social Power*, (150-167). Oxford, England : University Michigan.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris : Le Seuil, coll. « Sociologie Politique », (éd. de 1981).

Pour aller plus loin



Mintzberg, H. (2003). *Le Pouvoir dans les organisations*. Paris : Eyrolles.

Weber, M. (2014). *La Domination*. Paris : La Découverte.

Foucher, R. et Gosselin, E. (2013). *Transformations du monde du travail : regards interdisciplinaires en relations industrielles*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Prévention des risques professionnels[1]

En tant que soucieuse du bien-être et de la performance des salariés, la psychologie du travail s'intéresse à l'amélioration des conditions de travail et de sécurité. À ce titre de nombreuses études sont consacrées à l'étude et à la prévention des risques professionnels.

Accident du travail. Maladies professionnelles. Conditions de travail. Analyse du travail. Santé et travail. Risques psychosociaux.

1. Par **Dongo Rémi Kouabenan**.

Pourquoi s'intéresser à la prévention des risques professionnels ?

Les risques professionnels occasionnent chaque année des pertes importantes aussi bien pour les travailleurs, leurs employeurs, leurs familles que pour la collectivité dans son ensemble. Ils constituent un important problème de santé publique non seulement à cause de leur importance statistique et de leurs conséquences humaines (décès, incapacités partielles ou permanentes), mais aussi de leurs conséquences psychologiques et sociales (perte d'autonomie, atteinte à l'estime de soi, dépression, irritabilité, perturbation sociale et familiale etc.) et économiques (coûts des soins médicaux, de rééducation ou de réinsertion, journées de travail perdues, impacts sur la productivité, etc.). Ils sont généralement le reflet de mauvaises conditions de travail sur la santé physique ou psychologique des travailleurs. Par leurs conséquences néfastes sur les travailleurs, ils peuvent également nuire à l'efficacité de l'organisation. Leur prévention devient dès lors plus que jamais une nécessité.

La notion de risque professionnel

Un risque professionnel est un risque lié à l'exercice d'une activité ou d'un métier. Il peut se traduire par un accident du travail ou de trajet, une maladie professionnelle ou par des risques psychosociaux. On le voit, la notion de risque professionnel couvre des réalités diverses qui impactent de différentes manières la santé et le bien-être des travailleurs ainsi que l'efficacité de l'organisation. La prévention des risques professionnels recouvre l'ensemble des actions, des dispositifs et des stratégies mises en œuvre ou déployées en vue de les maîtriser. Cette maîtrise passe par une fiabilisation accrue des installations et des équipements ainsi que par des actions visant à promouvoir ou à favoriser l'adoption de comportements plus sains ou plus sûrs. L'apport de la psychologie du travail à l'étude et à la prévention des risques professionnels est d'autant plus important que les comportements humains sont souvent cités comme étant à l'origine des accidents.

Comprendre le risque pour fiabiliser le système

Par les connaissances accumulées sur le comportement humain dans l'organisation, la psychologie du travail intervient à différents niveaux dans la démarche de prévention des risques professionnels. Elle intervient au niveau du diagnostic de sécurité, de l'analyse de l'accident, mais aussi au niveau de la conception des stratégies et dispositifs de prévention.

Le diagnostic de sécurité désigne le processus par lequel on cherche à connaître ce qui cause généralement les accidents et/ou à évaluer le niveau de sécurité en vigueur dans un système organisationnel en essayant de déceler l'existence probable ou non de risques. Il permet de déceler les erreurs ou les sources de difficultés dans le travail susceptibles d'engendrer des accidents.

L'analyse cognitive des erreurs et des incidents (Leplat, 2007 ; Reason, 1993) occupe une place très importante dans la prévention des risques professionnels, notamment dans les industries à haut niveau de risque ou classées SEVESO II (chimie, nucléaire, aviation, etc.) pour lesquelles la gravité des accidents impose d'anticiper et d'intervenir en amont. Selon Leplat (2007), l'erreur peut être définie comme un écart par rapport à une norme, cette norme pouvant être prescrite ou subjectivement définie. Elle peut également refléter un écart entre ce qui est attendu de l'opérateur (tâche prescrite) et ce qu'il fait réellement (tâche réalisée) ou un écart par rapport au but (erreur sur le résultat) et/ou par rapport aux conditions prises en compte (erreur sur la procédure). L'erreur peut avoir son origine dans une définition insuffisante de la tâche ou une inadéquation de celle-ci avec les exigences du fonctionnement cognitif de l'opérateur. Compte tenu des réactions défensives observées lors de l'analyse des accidents ou des risques (Kouabenan, 1999), il importe pour une bonne exploitation des erreurs à des fins de prévention, de déculpabiliser le ou les agents concernés par le phénomène. En effet, les causes de l'erreur sont à rechercher non pas seulement du côté de l'opérateur mais aussi du côté des conditions d'exécution de la tâche et du système organisationnel dans son ensemble.

Les études sur les erreurs et les incidents ont donné lieu au courant de la fiabilité humaine. En psychologie du travail, l'analyse des facteurs d'« infiabilité » des processus industriels se fait à travers l'analyse de l'activité, l'observation des régulations individuelles et/ou collectives. Afin de prévenir efficacement les risques professionnels, les études se sont focalisées sur la fiabilité humaine qui ambitionne de prédire et de prévenir l'erreur humaine dans le but d'optimiser l'efficacité globale du système. L'erreur, au même titre que l'incident, est considérée comme un précurseur de l'accident (même si toutes les erreurs ne conduisent pas à un accident). Elle constitue donc un élément dont la connaissance peut être riche d'enseignements pour en appréhender la genèse et le prévenir afin d'éviter des catastrophes éventuelles.

Le retour d'expérience en vigueur notamment dans les industries hautement sensibles ou classées SEVESO, mérite à ce titre d'être mentionné. C'est une démarche qui consiste à capitaliser et à intégrer les connaissances et expériences issues de l'analyse des événements passés (accidents, incidents, erreurs, presque-accidents, dysfonctionnements, etc.) pour définir les corrections et améliorer les systèmes de production et les diffuser à l'ensemble de l'organisation. Le retour

d'expérience (REX) peut porter sur des expériences positives (bonnes pratiques), neutres ou négatives même si l'on observe dans la pratique plutôt une focalisation sur les événements négatifs (risques ou les accidents). Pour une plus grande efficacité de la prévention, nous préconisons d'associer à l'analyse des risques, les dirigeants, cadres, opérateurs, et si possible les parties prenantes en plus des experts.

Une bonne connaissance des risques peut permettre d'aborder la gestion et la prévention des risques professionnels avec plus d'assurance. Gérer et prévenir les risques, c'est concevoir et mettre en œuvre l'ensemble des mesures propres à prévenir l'occurrence des accidents, ou à anticiper et éviter certains risques ou encore à en réduire les conséquences néfastes. La prévention vise la sécurité des hommes et des installations, c'est-à-dire à l'organisation, aux conditions matérielles, économiques, politiques, propres à créer une situation permettant de minimiser les risques ou de contrôler le danger. À cet égard, les connaissances accumulées en psychologie du risque, sont d'une importance capitale.

Psychologie du risque

On peut concevoir la psychologie du risque comme l'ensemble des connaissances, méthodes et techniques de la psychologie appliquée au diagnostic et à la prévention des risques professionnels. La psychologie du risque englobe les études visant à appréhender les caractéristiques individuelles, sociodémographiques et culturelles (personnalité, expérience, qualification, genre, âge, fatigue, etc.) ou les caractéristiques des groupes sociaux (climat social, systèmes de communications et d'interactions, système de partage des tâches…) influençant l'exposition au danger et la prise de risque (*cf.* Faverge, 1967). Elle intègre également les études de psychologie sur le fonctionnement sociocognitif des acteurs confrontés au risque (représentations, croyances et perception, évaluation du risque…) ainsi que celles portant particulièrement sur les processus d'interaction entre l'homme et son environnement technico-organisationnel (analyse de l'activité et du système organisationnel pour reconstituer la genèse des accidents, identification des sources de difficultés dans le travail, etc.).

De nos jours, compte tenu de leur importance dans la survenue des accidents mais aussi dans l'adoption des comportements de protection, les études sur la perception ou l'évaluation des risques ainsi que sur l'explication spontanée ou naïve des accidents prennent une place de plus en plus importante au sein des travaux sur la prévention des risques professionnels (Kouabenan *et al.*, 2006). Non seulement, l'explication des accidents rassure et procure un certain sentiment de contrôle, mais également elle est un préalable aux actions de prévention.

L'explication naïve désigne l'explication fournie spontanément pour les accidents ou les incidents par « Monsieur tout le monde » sans recourir à une quelconque méthodologie scientifique. Quant à la perception du risque (Slovic, 2010), il s'agit d'un jugement ou d'une évaluation du risque par un individu en tant qu'il est fréquent ou probable, grave, contrôlable, etc. On distingue l'évaluation objective de l'évaluation subjective du risque ; la première permet de décrire le risque à partir de données statistiques, de probabilités, etc. alors que l'évaluation subjective vise à décrire le risque subjectif, c'est-à-dire le risque tel que l'individu le perçoit ou le ressent. C'est cette dernière forme d'évaluation qui intéresse surtout la psychologie du risque, même si les deux formes sont inscrites dans le dispositif d'évaluation *a priori* des risques professionnels (EvRP) issu de la directive européenne du 12 juin 1989 qui définit les principes fondamentaux de la protection des travailleurs en matière de santé et sécurité au travail et instaure notamment le document unique dans le droit français par la loi du 31 décembre 1991 prolongeant cette « directive-cadre ».

Du fait de divers mécanismes motivationnels, cognitifs et normatifs, la perception et l'évaluation du risque tout comme l'explication naïve des accidents comportent des biais (biais défensifs, biais de supériorité, d'optimisme, d'invulnérabilité, illusion de contrôle, etc.). La connaissance de ces biais est à la fois importante pour le diagnostic de sécurité et pour influencer positivement les comportements de sécurité.

Bibliographie

Faverge, J.-M. (1967). *Psychosociologie des accidents du travail*. Paris : PUF.

Kouabenan, D.R. (1999). *Explication naïve de l'accident et prévention*. Paris : PUF.

Kouabenan, D.R., Cadet B., Hermand, D. et Muñoz Sastre, M.T. (eds) (2006) : *Psychologie du risque : identifier, évaluer, prévenir*. Bruxelles : De Boeck.



Pour aller plus loin

Leplat (2007). *Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail*. Paris : Armand Colin.

Reason, J. (1993). *L'Erreur humaine*. Paris : PUF.

Slovic, P. (2010). *The Feeling of Risk : New Perspectives on Risk Perception*. Londres, New York. Binding : Paperback Publisher : Routledge.

Prosocialité au travail[1]

Les comportements prosociaux au travail ou de citoyenneté organisationnelle sont émis par un salarié dans une organisation, librement et à la discrétion de celui-ci, et ne font pas partie des rôles prescrits, évalués ou récompensés par l'organisation. Spontanés et volontaires, ils peuvent avoir pour cible l'organisation ou un individu et ont pour conséquences générales l'amélioration du fonctionnement organisationnel et le bien-être des personnes au travail.

Comportements de citoyenneté organisationnelle. Civisme. Aide. Soutien. Esprit d'équipe.

À l'origine : la citoyenneté organisationnelle

Les comportements prosociaux au travail (Desrumaux *et al.*, 2012) ou de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988 ; Paillé, 2006) facilitent le travail, les relations de travail, l'efficacité professionnelle et le fonctionnement d'une organisation, sans pour autant faire partie des rôles prescrits, évalués ou récompensés par l'organisation.

La notion de prosocialité est issue des recherches initialement menées sur les comportements de citoyenneté organisationnelle définis comme « des comportements individuels de type discrétionnaires, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction » (Organ, 1988, p. 4). Les études mettant l'accent sur le comportement citoyen comme construit de base (Paillé, 2013) proposent trois formes majeures de citoyenneté :

- L'entraide correspondrait à une volonté d'assister de manière désintéressée les membres de son organisation lorsque ceux-ci sont en difficulté, intégrerait pour ces auteurs l'altruisme, la conciliation, la courtoisie et le réconfort.
- L'esprit d'équipe correspondrait à la volonté d'une personne de ne pas se plaindre en tolérant les inconvénients inévitables générés par le travail. Il

1. Par **Pascale Desrumaux et Pascal Paille**.

correspondrait à une attitude positive incluant l'abnégation, la relégation des intérêts personnels au profit de ceux de l'entreprise.

- Enfin, le civisme est le degré de préoccupation et d'intérêt pour les domaines plus généraux de l'organisation et se réalise dans des conduites qui promeuvent l'image de l'entreprise, sa réputation, sa notoriété. Il s'agit d'un état d'esprit orienté vers la volonté de participer à des degrés divers à la gouvernance de l'entreprise. Cette dernière dimension s'approche de la pro-socialité politique.

Définition de la prosocialité

La citoyenneté au travail s'apparente donc à un comportement prosocial, visant à préserver les normes organisationnelles et à maintenir le bien-être des membres de l'organisation. Deux grandes catégories de prosocialité ont été distinguées selon que les conduites s'orientent vers l'organisation ou vers les personnes (Desrumaux, Léoni, Bernaud, et Defrancq, 2012) : les comportements pro-organisationnels d'une part, et les comportements pro-individuels d'autre part. Dans le premier cas, les buts des comportements ciblés seront la production, l'efficacité de l'organisation et, dans le second cas, les raisons d'être des conduites prosociales seront le bien-être et la satisfaction des personnes au travail. Les comportements pro-organisationnels sont définis comme « des conduites volontaires réalisées librement par un individu de manière à augmenter la performance, l'efficacité d'une organisation, à préserver les normes de l'organisation pour laquelle il travaille dans le but de préserver ou de développer cette organisation » (Desrumaux *et al.*, 2012, p 63). Ces comportements sont des conduites discrétionnaires et fortement utiles à l'amélioration des performances de l'organisation de travail.

Caractéristiques de la prosocialité au travail

Trois types de prosocialité organisationnelle peuvent être définis :

- La prosocialité de production concerne les comportements visant à augmenter la qualité et la quantité de travail fourni par l'employé.
- La prosocialité de propriété englobe les comportements où l'individu met au service de l'organisation des biens individuels.
- La prosocialité politique consiste en une acceptation des règles et des procédures de l'organisation, pouvant être mise en relation avec le civisme défini plus haut.

Trois types de prosocialités individuelles existent.

- L'aide et le soutien caractérisent le fait de venir en aide à ses collègues et peuvent être mis en relation avec la notion d'entraide définie dans le cadre des comportements citoyens.
- Par les comportements de valorisation et de gratification, les salariés s'efforcent d'encourager le travail des autres, de le respecter et de le mettre en valeur.
- Enfin, les comportements de mobilisation, dynamisation et autonomie regroupent les comportements au moyen desquels l'employé motive et dynamise ses collaborateurs ou ses collègues.

Ces deux dernières catégories recouvrent en partie l'esprit d'équipe mais concernent aussi des relations interpersonnelles ou encore des relations employé-supérieur et correspondent à des niveaux de motivation différents, la deuxième catégorie visant l'accompagnement et la gratification, la dernière visant le développement, l'investissement et la satisfaction du besoin d'autonomie.

Quels antécédents des comportements prosociaux ?

Les comportements prosociaux au travail sont liés à différentes formes d'engagement au travail et à la justice organisationnelle. Dans l'ensemble, les affects, l'engagement et l'empathie sont de bons prédicteurs de comportements prosociaux. Favoriser plus de justice et plus d'engagement facilite l'émergence de différentes formes de prosocialités au travail. En outre, les conduites prosociales sont fondamentales pour prévenir certaines dégradations du milieu de travail. Favoriser le climat, promouvoir un management plus équitable augmente les sentiments de justice, une affectivité positive au travail et l'engagement.

Bibliographie

Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J.-L. et Defrancq, C. (2012). Les comportements pro et anti-sociaux au travail : validation de deux échelles de mesure et liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le Travail humain*, 75 (1), 55-87.

Paillé, P. (2009). Assessing organizational citizenship behaviour in the french context : Evidence for the four dimensional model. *The Journal of Psychology : Interdisciplinary and Applied*, 143 (2), 133-146.

Paillé, P. (2013). Organizational Citizenship Behaviour and employee retention : how important are *turnover* cognitions ? *International Journal of Human Resource Management*, 24 (4), 768-790.

Pour aller plus loin



Organ, D. W. et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Paillé, P. et Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work : construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.

Boiral, O. et Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment : Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109 (4), 431-445.

Psychologie ergonomique[1]

La psychologie ergonomique modélise les ressorts cognitifs fondant l'expertise des opérateurs en situation naturelle où une tâche doit être accomplie, en particulier *via* des interactions humain(s)-machine(s).

Activité. Analyse du travail. Ergonomie. Usage et changements technologiques.

Généralités

Le travail mental est devenu une composante essentielle des situations de travail dans nos sociétés occidentales. Qu'il s'agisse du poste de gestion des flux dans une chaîne de production, des interfaces de conduite de processus industriels ou des calculateurs embarqués dans les systèmes de transport, le haut niveau computationnel de ces technologies mobilise les processus cognitifs pour comprendre, anticiper, décider et agir. Les individus interprètent des informations, raisonnent pour construire une représentation de l'état du système, identifient les savoirs appropriés, résolvent les problèmes en élaborant la meilleure procédure, anticipent l'évolution de la situation et prennent des décisions. Ces processus cognitifs, parce qu'ils sont déployés en situation naturelle, revêtent des particularités que les études menées en psychologie générale sur les grandes fonctions cognitives ne peuvent révéler. La plurifactorialité des situations naturelles impose à l'individu de faire des compromis entre deux objectifs de performance qui peuvent être

1. Par **Françoise Darses**.

Pour aller plus loin



Organ, D. W. et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Paillé, P. et Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work : construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.

Boiral, O. et Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment : Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109 (4), 431-445.

Psychologie ergonomique[1]

La psychologie ergonomique modélise les ressorts cognitifs fondant l'expertise des opérateurs en situation naturelle où une tâche doit être accomplie, en particulier *via* des interactions humain(s)-machine(s).

Activité. Analyse du travail. Ergonomie. Usage et changements technologiques.

Généralités

Le travail mental est devenu une composante essentielle des situations de travail dans nos sociétés occidentales. Qu'il s'agisse du poste de gestion des flux dans une chaîne de production, des interfaces de conduite de processus industriels ou des calculateurs embarqués dans les systèmes de transport, le haut niveau computationnel de ces technologies mobilise les processus cognitifs pour comprendre, anticiper, décider et agir. Les individus interprètent des informations, raisonnent pour construire une représentation de l'état du système, identifient les savoirs appropriés, résolvent les problèmes en élaborant la meilleure procédure, anticipent l'évolution de la situation et prennent des décisions. Ces processus cognitifs, parce qu'ils sont déployés en situation naturelle, revêtent des particularités que les études menées en psychologie générale sur les grandes fonctions cognitives ne peuvent révéler. La plurifactorialité des situations naturelles impose à l'individu de faire des compromis entre deux objectifs de performance qui peuvent être

1. Par **Françoise Darses**.

antagonistes : un objectif de compréhension et d'analyse des situations à traiter, et un objectif de prise de décision et d'action imposé par le contexte du travail. La psychologie ergonomique étudie ces habiletés cognitives « situées », modelées par les spécificités du contexte et par les objectifs d'action que se donnent les opérateurs. La constitution de ces habiletés requiert des pratiques longues et répétées, composant le socle d'expertise sur lequel les opérateurs construisent leur performance et leur santé.

Définition et perspectives

Modéliser les ressorts cognitifs de l'expertise est l'objet de la psychologie ergonomique. À cette visée épistémique est associée une visée appliquée sous forme de recommandations de conception des systèmes humain(s)-machine(s). L'appellation « psychologie ergonomique » n'est pas courante chez nos voisins francophones (qui l'englobent en « psychologie du travail »), ni dans les pays anglophones où l'on ne connaît que l'ergonomie cognitive, appellation que nous considérons ici synonyme de psychologie ergonomique. À ses débuts (années 1970), la psychologie ergonomique se restreignait à l'étude du niveau symbolique de la cognition individuelle. Les travaux étaient majoritairement consacrés aux situations dynamiques (ex. : contrôle aérien, processus industriels) et aux interactions humain-ordinateur en environnement statique (ex. : composition de texte, programmation informatique). Aujourd'hui, on intègre l'étude du niveau subsymbolique de la cognition au travers des outils induisant des interactions multisensorielles. Désormais, le paradigme de la cognition située est dominant et les facteurs intensifs de la cognition (ex. : émotion ou vigilance), sont presque toujours associés à l'étude du raisonnement et de la prise de décision. Enfin, l'articulation entre cognition individuelle et collective est devenue cruciale pour modéliser la coopération au travail. La psychologie ergonomique différencie les situations professionnelles en fonction de leurs retombées cognitives et psychologiques, aboutissant à ces principales classes de situation :

- *gestion des situations dynamiques à risque* – qui repose sur des activités de conduite, contrôle et supervision de systèmes à risque (centrales nucléaires, contrôle aérien, activités médicales, aéronefs, voiture, etc.) ;
- *conception de biens et de services* – qui exigent des concepteurs une activité d'intégration créative des contraintes de conception et une intense collaboration autour d'objets intermédiaires partagés (plans, maquettes, etc.) ;
- *usage des documents électroniques*, multimédia et Internet, qui est gouverné par des stratégies de recherche d'information différentes selon les populations et leur activité ;

- *usage de technologies multisensorielles*, comme la réalité virtuelle ou les outils haptiques.

Pour ces classes de situation, des axes de recherche transversaux étudient les effets de l'émotion, de la vigilance, du vieillissement, du handicap, du développement des compétences et de l'expérience utilisateur.

Bibliographie

Hoc, J.M. et Darses, F. (éd.). (2004) *Psychologie ergonomique : tendances actuelles.* Paris : PUF.

Lee, J.D. et Kirlik, A. (2013). *The Oxford Handbook of Cognitive Engineering*. New York : The Oxford University Press.

Leplat, J. (éd.). (1993). *L'Analyse du travail en psychologie ergonomique* (vol. 2). Toulouse : Octarès.

Qualification[1]

La qualification correspond à l'attribution d'une qualité à une personne ou à un poste de travail. Plusieurs critères existent pour la définir. Aucun d'entre eux n'est parfait. La qualification est nécessairement l'objet d'une négociation sociale. Il en est de même pour la compétence qui, depuis les années 2000 la remplace parfois.

Analyse du travail. Bilan de compétences. Compétence. GPEC. Concertation et négociation sociale.

Définition générale de la qualification

La qualification correspond à l'attribution d'une qualité à une personne ou à un objet. Dans le domaine de la gestion des entreprises, elle consiste à établir une correspondance entre une personne ou un poste de travail avec un niveau de professionnalisme (telle personne est opérateur spécialisé, tel poste est de niveau agent de maîtrise).

1. Par **Ewan Oiry**.

- *usage de technologies multisensorielles*, comme la réalité virtuelle ou les outils haptiques.

Pour ces classes de situation, des axes de recherche transversaux étudient les effets de l'émotion, de la vigilance, du vieillissement, du handicap, du développement des compétences et de l'expérience utilisateur.

Bibliographie

Hoc, J.M. et Darses, F. (éd.). (2004) *Psychologie ergonomique : tendances actuelles.* Paris : PUF.

Lee, J.D. et Kirlik, A. (2013). *The Oxford Handbook of Cognitive Engineering*. New York : The Oxford University Press.

Leplat, J. (éd.). (1993). *L'Analyse du travail en psychologie ergonomique* (vol. 2). Toulouse : Octarès.

Qualification[1]

La qualification correspond à l'attribution d'une qualité à une personne ou à un poste de travail. Plusieurs critères existent pour la définir. Aucun d'entre eux n'est parfait. La qualification est nécessairement l'objet d'une négociation sociale. Il en est de même pour la compétence qui, depuis les années 2000 la remplace parfois.

Analyse du travail. Bilan de compétences. Compétence. GPEC. Concertation et négociation sociale.

Définition générale de la qualification

La qualification correspond à l'attribution d'une qualité à une personne ou à un objet. Dans le domaine de la gestion des entreprises, elle consiste à établir une correspondance entre une personne ou un poste de travail avec un niveau de professionnalisme (telle personne est opérateur spécialisé, tel poste est de niveau agent de maîtrise).

1. Par **Ewan Oiry**.

Les critères de définition de la qualification des personnes

Plusieurs critères sont utilisés pour définir la qualification des personnes. On hiérarchise les individus en fonction :

- Du diplôme obtenu (plus le diplôme est élevé, plus la personne est supposée qualifiée). En France, le diplôme obtenu en formation initiale est le principal critère pris en compte.
- De l'ancienneté (plus le salarié réalise le travail depuis longtemps, plus il est supposé qualifié).
- Des caractéristiques personnelles de la personne (âge, sexe, etc.). Bien que la loi l'interdise, les femmes sont encore fréquemment moins payées que les hommes pour la tenue d'un poste de travail identique.

Les critères de définition de la qualification des postes de travail

Plusieurs critères et méthodes ont été utilisés pour définir la qualification des postes de travail :

- Le plus courant, en particulier en France, est la technicité du poste. Plus un poste est complexe techniquement, plus il est considéré qualifié. Cette technicité du poste peut être évaluée par la difficulté technique de chaque tâche associée au poste mais aussi par le temps d'apprentissage que nécessite la tenue de celui-ci.
- L'autonomie, les responsabilités (en particulier hiérarchiques) ou les impacts financiers du poste sont aussi des critères très utilisés.

Qualification et classification

Ces définitions de la qualification des individus et des postes de travail s'incarnent dans des grilles de classification (Rose, 2007). Elles existent au sein des entreprises et des branches professionnelles et mettent en relation un niveau de qualification d'un individu ou d'un poste de travail, une description succincte du travail requis pour ce niveau et un niveau minimal de rémunération. Les grilles de classification stipulent, par exemple, qu'une personne qui a un diplôme d'ingénieur (qualification de l'individu) doit effectuer telles tâches et ne peut pas

être rémunérée moins qu'un salaire de cadre. Ces salaires minimaux pour chaque niveau de qualification sont généralement exprimés sous forme de coefficients.

La qualification, une négociation sociale

Malgré les très nombreuses méthodes et critères utilisables pour définir la qualification d'une personne ou d'un poste de travail, on a constaté qu'aucun ne parvient à donner une vision objective de la qualification. La direction d'une entreprise, un chef d'équipe, un délégué syndical et un salarié n'ont pas le même point de vue sur la qualification. Elle est nécessairement un compromis entre certains de ces points de vue (Oiry, 2005). Ces acteurs doivent impérativement négocier les qualifications et les grilles de classification dans les entreprises comme au niveau des branches. Ceci permet finalement de comprendre que la qualification n'est pas liée au poste de travail OU à l'individu mais au poste de travail ET à l'individu.

La compétence, un renouvellement des débats sur la qualification

Négociation sociale inscrite dans de nombreux outils, la qualification a pu apparaître aux yeux des directions d'entreprise comme limitant la liberté d'entreprendre. Au début des années 2000, le Medef a proposé de la remplacer par la notion de compétence. Celle-ci met très fortement l'accent sur la personne car elle désigne prioritairement des savoirs mis en action. Toutefois, lorsqu'on a commencé à essayer de payer et promouvoir les salariés en fonction des compétences développées, il est apparu que, comme la qualification, pour être gérée, la compétence doit faire l'objet d'une négociation sociale. Ceci explique, *in fine*, que la gestion des qualifications comme la gestion des compétences prennent des formes multiples dans des pays aux cultures (et donc aux formes de la négociation sociale) très différentes comme la France, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, les États-Unis, le Québec ou le Japon (Bouteiller, Gilbert, 2005).

Bibliographie



Bouteiller, D. et Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60, 1, 3-28.

Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : deux sœurs jumelles. *Revue française de gestion*, 158, 13-34.

Rose, J. (2007). Travail sans qualité ou travail réputé non qualifié ? In D. Médat et F. Vénat (éds.), *Le Travail non qualifié*. Paris : La Découverte, coll. « Recherche ».

Pour aller plus loin



Courpasson, D. et Livian, Y.F. (1991). Le développement récent de la notion de « compétence ». Glissement sémantique ou idéologie ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 3-10.

Colin, T. et Grasser, B. (2007). La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 66, 18-29.

Zarifian, Ph. (2001). *La Logique de la compétence*. Paris : Éd. Liaisons sociales.

Qualité de vie au travail[1]

La notion de qualité de vie au travail (QVT) est centrée sur les conditions de travail dans leur dimension favorable pour l'individu et l'organisation. On peut l'évaluer en mesurant la satisfaction des travailleurs. La QVT a été mise en avant dès les années 1970 pour construire des actions conciliant satisfaction des travailleurs et productivité pour l'entreprise.

👁 *Bien-être au travail. Conditions de travail. Engagement organisationnel/implication. Rapports travail/hors travail. Satisfaction.*

1. Par **Virginie Althaus, Jean-Luc Kop et Vincent Grosjean**.

Bibliographie



Bouteiller, D. et Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60, 1, 3-28.

Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : deux sœurs jumelles. *Revue française de gestion*, 158, 13-34.

Rose, J. (2007). Travail sans qualité ou travail réputé non qualifié ? In D. Médat et F. Vénat (éds.), *Le Travail non qualifié*. Paris : La Découverte, coll. « Recherche ».

Pour aller plus loin



Courpasson, D. et Livian, Y.F. (1991). Le développement récent de la notion de « compétence ». Glissement sémantique ou idéologie ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 3-10.

Colin, T. et Grasser, B. (2007). La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 66, 18-29.

Zarifian, Ph. (2001). *La Logique de la compétence*. Paris : Éd. Liaisons sociales.

Qualité de vie au travail[1]

La notion de qualité de vie au travail (QVT) est centrée sur les conditions de travail dans leur dimension favorable pour l'individu et l'organisation. On peut l'évaluer en mesurant la satisfaction des travailleurs. La QVT a été mise en avant dès les années 1970 pour construire des actions conciliant satisfaction des travailleurs et productivité pour l'entreprise.

Bien-être au travail. Conditions de travail. Engagement organisationnel/implication. Rapports travail/hors travail. Satisfaction.

1. Par **Virginie Althaus, Jean-Luc Kop et Vincent Grosjean**.

Définition et notions connexes

Malgré les difficultés à trouver une définition consensuelle (Martel et Dupuis, 2006), on peut s'accorder sur le fait que la QVT renvoie aux conditions favorables de l'environnement de travail ayant des conséquences positives sur le plan individuel et organisationnel. Les conséquences de la QVT au niveau de la personne renvoient souvent aux attitudes vis-à-vis du travail et notamment à la satisfaction.

De nombreux auteurs estiment cependant que ce schéma est trop réducteur. Ils insistent sur la nécessité de considérer d'autres construits que les attitudes (motivation, implication…) ainsi que les attitudes vis-à-vis d'autres domaines de vie que le travail. Dans ce contexte, les relations entre QVT et qualité de vie dans les autres sphères d'existence ont donné lieu à de nombreux travaux, structurés autour de trois hypothèses théoriques impliquant la satisfaction au travail (Loscocco et Roschelle, 1991) :

- Le débordement : la satisfaction dans le travail s'étend aux autres domaines et inversement.
- La compensation : les activités extra-professionnelles compensent les expériences négatives liées au travail et inversement.
- La segmentation : les domaines du travail et extra-professionnel sont séparés et ne s'influencent pas.

L'évaluation

Cette conception générale de la QVT permet d'appréhender son évaluation sous différents angles. On peut tout d'abord évaluer directement les conditions de travail et l'on trouve dans cette logique deux traditions différentes : l'une européenne, qui prend en compte les ressources disponibles pour les salariés, et l'autre, nord-américaine – plus répandue – qui met en avant les besoins. Ces deux traditions n'ont pas les mêmes implications : le travail doit-il fournir des ressources plutôt universelles ou répondre à des besoins plutôt individuels ? Il n'est donc pas étonnant que le champ de la QVT soit traversé par des interrogations relevant de questions idéologiques portées par des courants visant, selon les époques, à « humaniser » le travail ou à donner davantage d'autonomie aux travailleurs par exemple.

Une évaluation plus indirecte de la QVT passe par la mesure de ses conséquences. Les mesures de satisfaction sont les plus utilisées dans cette perspective, mais elles soulèvent des débats théoriques d'importance : lorsqu'une personne se déclare satisfaite de ses conditions de travail, cela reflète-t-il des conditions

réellement favorables ou l'accommodation de la personne à des conditions que beaucoup considéreraient comme mauvaises ? Si les mesures de satisfaction ne sont pas suffisantes, il faut prendre en compte d'autres conséquences potentielles, telles que l'implication au travail, la motivation ou la santé. Cependant, dans cette perspective, le concept de QVT devient tellement protéiforme qu'on peut se demander s'il a encore un intérêt scientifique. C'est peut-être pour cette raison que l'on trouve des acceptions de la QVT beaucoup plus restreintes. Robbins (1989) la définit par exemple comme le processus par lequel une organisation répond aux besoins des salariés.

L'intervention

Selon Rinehart (1986), les principaux programmes relatifs à la QVT menés dès les années 1970 concernaient l'accroissement de la participation des salariés et la redéfinition des tâches. Ces préoccupations restent d'actualité, associées à une prise en compte croissante des dimensions extraprofessionnelles. Deux types d'interventions ciblant la QVT sont généralement distingués : celles centrées sur le travail et celles liées à la prise en compte de la vie hors travail (modes de travail alternatifs, flexibilité horaire…), fondées sur l'hypothèse du « débordement » évoquée plus haut.

Le point commun de ces programmes est qu'ils partagent une volonté d'améliorer à la fois les conditions de travail et la productivité (Rinehart, 1986). Par exemple, en France, l'accord national interprofessionnel sur la QVT (2013) affiche une volonté d'y trouver une source de compétitivité tournant le dos aux pratiques d'intensification du travail.

Bibliographie

Loscocco, K. A. et Roschelle, A. N. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life : Two decades in review. *Journal of Vocational Behavior*, 39 (2), 182-225.

Martel, J.-P. et Dupuis, G. (2006). Quality of work life : Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77 (2), 333-368.

Pour aller plus loin

Accord national interprofessionnel « qualité de vie au travail » (2013). Paris : ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

Rinehart, J. (1986). Improving the quality of working life through job redesign : Work humanization or work rationalization ? *Canadian Review of Sociology*, 23 (4), 507-530.

Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Qualité du travail et santé[1]

La qualité est une dimension primordiale du travail. Elle est source de santé individuelle et de performance pour l'entreprise. À l'inverse, la qualité empêchée est un risque psychosocial ; elle prive les professionnels du sentiment de fierté du travail bien fait. La qualité du travail, objet par principe fédérateur et conflictuel, est un moyen pour réinstaurer le dialogue sur le travail ordinaire.

👁 *Bien-être au travail. Clinique du travail. Collectif de travail. Qualité de vie au travail. Santé et travail. Sens et valeur du travail.*

Les travaux en psychologie du travail montrent que la qualité du travail ne doit pas être seulement regardée comme un outil de gestion déconnecté du travail réel. Quand les professionnels peuvent faire un travail de qualité, le travail devient un facteur psychologique de santé. Les individus peuvent mobiliser leur intelligence, leur créativité, leur sens des responsabilités. Le travail permet alors d'avoir prise et autorité sur le réel, d'utiliser et de renouveler les savoir-faire et les savoir-être mis en jeu dans l'activité. Le travail de qualité est source d'intensité psychologique et il soutient l'investissement professionnel.

La qualité du travail conforte l'individu dans son métier et dans son collectif de travail. Elle peut être associée à la « beauté » du geste, de la parole, de l'attitude (*cf.* les travaux en psychodynamique du travail). Elle est source de satisfaction pour le destinataire du travail (l'usager, le client) et pour la hiérarchie. Elle est donc étroitement liée à l'identité et à la reconnaissance de soi par l'autre. Le respect des techniques et la possibilité d'en créer de nouvelles pour surmonter les aléas de l'activité façonnent l'expérience subjective. C'est ainsi que la qualité du travail est aussi à l'origine de la reconnaissance de soi par soi. Se reconnaître

1. Par **Yvon Miossec et Sabrina Rouat**.

Pour aller plus loin

Accord national interprofessionnel « qualité de vie au travail » (2013). Paris : ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

Rinehart, J. (1986). Improving the quality of working life through job redesign : Work humanization or work rationalization ? *Canadian Review of Sociology*, 23 (4), 507-530.

Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Qualité du travail et santé[1]

La qualité est une dimension primordiale du travail. Elle est source de santé individuelle et de performance pour l'entreprise. À l'inverse, la qualité empêchée est un risque psychosocial ; elle prive les professionnels du sentiment de fierté du travail bien fait. La qualité du travail, objet par principe fédérateur et conflictuel, est un moyen pour réinstaurer le dialogue sur le travail ordinaire.

Bien-être au travail. Clinique du travail. Collectif de travail. Qualité de vie au travail. Santé et travail. Sens et valeur du travail.

Les travaux en psychologie du travail montrent que la qualité du travail ne doit pas être seulement regardée comme un outil de gestion déconnecté du travail réel. Quand les professionnels peuvent faire un travail de qualité, le travail devient un facteur psychologique de santé. Les individus peuvent mobiliser leur intelligence, leur créativité, leur sens des responsabilités. Le travail permet alors d'avoir prise et autorité sur le réel, d'utiliser et de renouveler les savoir-faire et les savoir-être mis en jeu dans l'activité. Le travail de qualité est source d'intensité psychologique et il soutient l'investissement professionnel.

La qualité du travail conforte l'individu dans son métier et dans son collectif de travail. Elle peut être associée à la « beauté » du geste, de la parole, de l'attitude (*cf.* les travaux en psychodynamique du travail). Elle est source de satisfaction pour le destinataire du travail (l'usager, le client) et pour la hiérarchie. Elle est donc étroitement liée à l'identité et à la reconnaissance de soi par l'autre. Le respect des techniques et la possibilité d'en créer de nouvelles pour surmonter les aléas de l'activité façonnent l'expérience subjective. C'est ainsi que la qualité du travail est aussi à l'origine de la reconnaissance de soi par soi. Se reconnaître

1. Par **Yvon Miossec et Sabrina Rouat**.

dans ce qu'on fait et faire un travail de qualité élargit le pouvoir d'agir et donc la santé au travail (Clot, 2010).

La qualité du travail est également synonyme d'éthique, de conscience personnelle, du point de vue des valeurs et des principes de l'individu, lesquels entrent régulièrement en conflit avec l'environnement de travail, engendrant alors de la détresse. Ainsi, la « détresse éthique » (Vézina, 2011) prend son origine dans l'impossible arbitrage entre, d'une part, ce que la conscience professionnelle dicte de faire en fonction des exigences de la situation (le juste, le vrai et même le bien) et, d'autre part, ce que les ressources permettent de faire. Kostulski (2010, p. 30) souligne que « ce qui entame le bien-être et peut faire souffrir, ce qui use ou rend malade au travail, ce n'est pas tant d'avoir "beaucoup" de travail, que de ne pas pouvoir le réaliser de façon acceptable ». La qualité empêchée constitue donc un risque psychosocial. Elle prive les professionnels de sentiments professionnels vitaux que sont le sentiment d'utilité et la fierté du travail bien fait. Elle les prive de la possibilité de se reconnaître dans ce qui est source de dignité.

L'intervention pour ré-instituer le dialogue sur la qualité du travail

La qualité du travail n'est pas seulement une source de santé des professionnels. Elle est aussi une source de performance pour l'entreprise. En charge de piloter les démarches qualité, les managers peuvent parvenir à reconnaître les écarts entre qualité formelle et qualité réelle. Ils peuvent aussi prendre la mesure de la contribution que les opérationnels de terrain sont les seuls à pouvoir apporter à l'amélioration de la qualité sur ces deux registres. Du coup, la qualité du travail peut devenir un « objet lien » entre les fonctions de prescription et les fonctions de réalisation de la tâche. Parce que la qualité du travail est par principe un sujet à la fois fédérateur et conflictuel, elle est propice à la restauration du dialogue sur le travail ordinaire.

La qualité du travail est affectée par les dilemmes de l'activité, ceux « du juste et de l'injuste, du vrai et du faux, et même du bien et du mal » (Kostulski, Clot, Litim et Plateau, 2011, p. 133). Les actions en santé au travail peuvent consister à (ré) instituer les dialogues sur ces dilemmes et donc sur les critères du travail bien fait. C'est le cas des interventions en clinique de l'activité. La mise en débat des gestes professionnels se fait d'abord au sein de groupes de pairs. Elle ouvre à la mise au jour mais aussi à la mise en question des buts et des moyens mobilisés pour réaliser une production de qualité. Dans un second temps de l'intervention, le dialogue peut s'engager avec ceux qui prescrivent et managent le travail ordinaire. La confrontation des points de vue sur la qualité et sur ses possibilités

d'amélioration permet d'imaginer, et dans le meilleur des cas d'expérimenter, des manières de faire plus efficaces. Un cercle vertueux peut ainsi être (ré) instauré et l'amélioration de la qualité du bien et du service produits contribue à accroître le sens et l'efficience des efforts accomplis par les opérateurs mais aussi par les managers.

C'est pour toutes ces raisons que l'approche en matière de qualité de vie au travail est indissociable de la qualité du travail. Il semble donc important que les démarches en matière de qualité de vie au travail instruisent la question de la qualité du travail.

Bibliographie

Clot, Y. (2010). Pour l'activité en clinique du travail ? In Y. Clot et D. Lhuilier (éds.), *Agir en clinique du travail.* Toulouse : Érès.

Kostulski, K. (2010). Quelles connaissances pour l'action en clinique du travail ? Une contribution à la question des rapports entre les actions de transformation et la production de connaissances en clinique du travail. In Y. Clot et D. Lhuilier (éds.), *Agir en clinique du travail* (27-38). Toulouse : Érès.

Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M. et Plateau, S. (2011) L'horizon incertain de la transformation en clinique de l'activité : une intervention dans le champ de l'éducation surveillée. *Activités*, 8 (1), 129-145. *www.activites.org/v8n1/v8n1.pdf.*

Pour aller plus loin



Clot, Y. (2010). *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.* Paris : La Découverte.

Dejours, C., et Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail.* Issy-les-Moulineaux : Elsevier-Masson.

Vézina, M. (2011). La Détresse éthique. *Le Partenaire*, 20 (1), 20-21.

Rapports travail/hors travail[1]

La problématique des rapports travail/hors travail s'est développée en lien avec des enjeux sociétaux et organisationnels. Elle a fait l'objet de différentes approches ouvrant sur des débats théoriques et méthodologiques relatifs tant à la description qu'à la modélisation des relations entre domaines de vie. Elles soutiennent aussi des pratiques variées, notamment en faveur de la conciliation travail/hors travail.

Sens et valeur du travail. Bien-être au travail. Santé et travail. Engagement organisationnel. Organisation du travail.

Des enjeux multiples

L'entrée massive des femmes dans le monde du travail – et les remaniements qu'elle a entraînés dans les modes d'organisation familiale – ont participé à la constitution d'un important champ de recherches en psychologie du travail et des organisations ainsi qu'en sciences de gestion, autour de la problématique des rapports travail/hors travail (T/HT).

Plus largement, ces intérêts de recherche se sont construits en lien avec des enjeux sociétaux relatifs aux évolutions de la famille et des milieux professionnels, des liens de sociabilité amicale et citoyenne, ou des pratiques de loisirs. La redéfinition – par les sujets, les organisations, la société – des rapports entre domaines de vie, si elle contribue à l'élaboration de nouveaux modes de vie, vise à répondre à des préoccupations majeures comme la promotion de l'égalité hommes-femmes, la réduction de l'absentéisme et du *turnover* dans les organisations, ou encore, la prévention des atteintes à la santé psychique quand les équilibres de vie sont menacés. Nombre d'approches des rapports T/HT ont rapporté le hors travail à la famille, d'autres l'ont assimilé à la vie personnelle ou privée, ou l'ont désigné par le seul mot de « vie » (*work/life*). Ce sont les expressions « rapports travail/hors travail » et « relations entre domaines de vie » qui seront retenues ici pour la présentation des différentes approches de la notion. Il y va en effet de la reconnaissance de l'interdépendance entre le travail et les autres domaines (pluriels) d'investissement des sujets. Il y va aussi de la nécessaire prise en compte de cette interdépendance pour en limiter les effets négatifs (interférences indésirables) ou pour en potentialiser les effets positifs (échanges de ressources inter-domaines).

1. **Par Brigitte Almudever, Annie-Christine Martin et Sandrine Croity-Belz**.

Diverses pratiques s'attachent, soit à favoriser la conciliation T/HT (*cf.* les pratiques d'« harmonisation travail-vie personnelle » ou celles qualifiées de *work-home arrangements*), soit à développer la prise de conscience et la mobilisation, par le sujet, de ressources constituées en différents domaines et temps de sa vie (*cf.* les pratiques de validation des acquis de l'expérience).

Les différentes approches

Approches qui décrivent différentes modalités de relations entre domaines de vie

Elles ont permis de répertorier différents types de relations, que celles-ci soient instaurées par les sujets et/ou déterminées par des variables contextuelles :

- La diffusion renvoie aux effets – univoques ou réciproques – d'un domaine de vie sur un autre qui engendrent des similarités entre les domaines considérés (aux niveaux des affects, des valeurs, des comportements…).
- La compensation représente les efforts d'un sujet pour dépasser l'insatisfaction dans un domaine par la recherche de satisfaction dans un autre : ce qui peut le conduire à réaffecter à cet autre domaine, l'importance, le temps, l'attention accordés au domaine jugé insatisfaisant.
- La hiérarchisation des domaines de vie par la valorisation relative des buts poursuivis en chacun d'eux permet d'évaluer, notamment, la centralité du travail.
- La segmentation relève d'une inhibition des échanges entre domaines de vie conduisant à un cloisonnement des activités et expériences relatives à ces domaines.
- Le transfert d'acquis d'expériences réalisés dans un domaine de vie vers d'autres domaines englobe des relations relevant de la mobilisation de ressources ainsi que d'un processus d'inter-signification des conduites (*cf. infra*).
- Le conflit entre domaines de vie a le plus souvent été étudié sous l'angle du stress en référence au conflit travail-famille. Plus largement, il concerne le conflit inter-rôles dans lequel les attentes de rôle attachées à différents domaines de vie sont considérées comme incompatibles ou contradictoires.

Approches qui questionnent certains présupposés dans l'étude des rapports T/HT

Les modèles du conflit/enrichissement entre travail et hors travail. Si, longtemps, les travaux se sont centrés sur les rapports conflictuels T/HT, des approches plus récentes développent la perspective de l'enrichissement (Greenhaus et Powell, 2006). La thèse de l'expansion postule, contrairement au présupposé de la rareté des ressources qui fonde la perspective du conflit inter-rôles, que l'énergie et le temps sont des ressources susceptibles d'être dilatées *via* l'implication des sujets. Celle de l'accumulation met en avant l'intérêt du cumul des récompenses lié au cumul des rôles (sécurité produite par l'ancrage dans plusieurs rôles, enrichissement de la personnalité, « privilèges » de rôles). Quant à la facilitation, elle renvoie à l'idée d'une synergie à travers laquelle les ressources afférentes à un rôle favorisent la réalisation des attentes liées à un autre rôle.

Dans le modèle de l'équilibre/déséquilibre entre travail et hors travail (Rantanen, Kinnunen, Mauno et Tilleman, 2011) il est admis que l'équilibre est important pour le bien-être psychologique de l'individu. Cependant, ce présupposé est battu en brèche par des résultats de recherche (Greenhaus *et al.*, 2003) montrant que les sujets rapportant la meilleure qualité de vie sont ceux qui présentent un déséquilibre de leurs investissements dans le sens d'une favorisation de la famille.

Le modèle des frontières (Bulger, Hoffman et Matthews, 2007) récuse quant à lui le présupposé d'une délimitation stricte entre domaines de vie et ce, à partir de l'identification de deux types de stratégies mises en œuvre par un sujet capable d'organiser activement ses différents rôles : l'intégration/segmentation lorsque le sujet joue sur la perméabilité des frontières ; la redéfinition des espaces et temps de travail lorsque le sujet joue sur le déplacement des frontières.

Approches qui ancrent l'analyse des rapports T/HT dans des cadres théoriques formalisés

Soucieuses de dépasser le niveau de la description des relations entre domaines de vie, certaines approches (Edwards et Rothbard, 2000) visent l'élaboration de théories formalisées articulant des liens de causalité entre variables afférentes à des domaines différents.

D'autres se centrent sur la question du sens (Almudever *et al.*, 2013) en se référant à la théorie de l'inter signification des conduites proposée par Malrieu (2003) dans le cadre de son modèle d'une socialisation plurielle. Il y est posé que le sujet – investi dans une pluralité de milieux de vie et de registres d'activités – construit, signifie et régule ses conduites au travail au regard de la signification qu'il leur accorde dans ses autres domaines de vie. Les recherches sous-tendues

par cette approche s'intéressent particulièrement aux re-significations et réorganisations des conduites suscitées par les situations de transition et au rôle actif du sujet dans leur élaboration (Croity-Belz *et al.*, 2004).

Différentes méthodes d'analyse des relations entre domaines de vie

Sur le plan méthodologique, des outils standardisés ont été mis au point pour appréhender les relations entre domaines de vie : ainsi, l'Inventaire du système des activités (ISA, *cf.* Curie et Hajjar, 1987) ou encore le Survey Work-Home Interaction Nijmegen Geurts (SWING) (Geurts *et al.*, 2005). Les méthodologies qualitatives, encore peu utilisées, mériteraient d'être développées car elles permettent de mieux saisir les dynamiques subjectives impliquées dans la construction des rapports T/HT (Martin *et al.*, 2012).

Ces outils et méthodes soutiennent des recherches dans lesquelles les rapports T/HT peuvent avoir soit le statut de variable explicative soit le statut de variable à expliquer.

Bibliographie

Almudever, B., le Blanc, A. et Hajjar, V. (2013). Construction du sens du travail et processus de personnalisation : l'étude du transfert d'acquis d'expériences et des dynamiques de projet. In A. Baubion-Broye, R. Dupuy et Y. Prêteur (éd.), *Penser la socialisation en psychologie. Actualité de l'œuvre de Philippe Malrieu* (171-185). Toulouse : Érès.

Croity-Belz, S., Almudever, B. et Hajjar, V. (2004). Recherche d'information, conduites d'innovation et interdépendance des domaines de vie : les modalités et les déterminants d'une participation active des nouveaux recrutés à leur socialisation organisationnelle. *Le Travail humain*, 67, 3, 283-304.

Martin, A.C., Mègemont, J.-L., Roquefort, A. et le Blanc, A. (2012). Nature et significations des échanges entre domaines de vie : l'exemple des nouveaux cadres de l'action sociale. *Psychologie du travail et des organisations*, 18, 2, 112-141.

Pour aller plus loin



Curie, J. et Hajjar, V. (1987). Vie de travail, hors travail. La vie en temps partagé. In C. Lévy-Leboyer et J.-C. Spérandio (éd.), *Traité de psychologie du travail* (37-55). Paris : PUF.

Edwards, J.R. et Rothbard, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family : clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 1, 178-199.

Greenhaus, J.H., Collins, K.M. et Shaw, J.D. (2003). The relation between work-life balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.

Reconnaissance au travail[1]

La reconnaissance peut être celle de l'individu en tant que travailleur (au regard de sa dignité et de sa singularité), celle de ses compétences, de ses efforts ou encore de ses performances. La reconnaissance peut alors prendre différentes formes, financière, organisationnelle (perspectives de carrières, sécurité), pratique (moyens à disposition, soutien) ou symbolique (respect, estime).

👁 *Collectif de travail. Clinique du travail. Justice organisationnelle. Risques psychosociaux.*

Les contours de la reconnaissance professionnelle

La reconnaissance est un élément déterminant dans la construction identitaire d'une personne, source de motivation, de satisfaction et constituant du sens au travail (Brun et Dugas, 2005). La reconnaissance au travail peut recouvrir un champ très large de domaines et réfère souvent à l'idée que l'équilibre entre un comportement émis par un individu et la réponse apportée en retour par un autre individu, est pris en compte pour s'estimer reconnu ou non. Siegrist (1996) propose un modèle prenant en compte l'équilibre entre les efforts et les récompenses, interrogeant ces différentes formes de reconnaissances. Le déséquilibre entre les efforts et les récompenses, indicateur d'exposition aux risques

1. Par **Tony Machado**.

Pour aller plus loin



Curie, J. et Hajjar, V. (1987). Vie de travail, hors travail. La vie en temps partagé. In C. Lévy-Leboyer et J.-C. Spérandio (éd.), *Traité de psychologie du travail* (37-55). Paris : PUF.

Edwards, J.R. et Rothbard, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family : clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 1, 178-199.

Greenhaus, J.H., Collins, K.M. et Shaw, J.D. (2003). The relation between work-life balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.

Reconnaissance au travail[1]

La reconnaissance peut être celle de l'individu en tant que travailleur (au regard de sa dignité et de sa singularité), celle de ses compétences, de ses efforts ou encore de ses performances. La reconnaissance peut alors prendre différentes formes, financière, organisationnelle (perspectives de carrières, sécurité), pratique (moyens à disposition, soutien) ou symbolique (respect, estime).

👁 *Collectif de travail. Clinique du travail. Justice organisationnelle. Risques psychosociaux.*

Les contours de la reconnaissance professionnelle

La reconnaissance est un élément déterminant dans la construction identitaire d'une personne, source de motivation, de satisfaction et constituant du sens au travail (Brun et Dugas, 2005). La reconnaissance au travail peut recouvrir un champ très large de domaines et réfère souvent à l'idée que l'équilibre entre un comportement émis par un individu et la réponse apportée en retour par un autre individu, est pris en compte pour s'estimer reconnu ou non. Siegrist (1996) propose un modèle prenant en compte l'équilibre entre les efforts et les récompenses, interrogeant ces différentes formes de reconnaissances. Le déséquilibre entre les efforts et les récompenses, indicateur d'exposition aux risques

1. Par **Tony Machado**.

psychosociaux, peut avoir des effets sur les maladies cardiovasculaires, les troubles musculo-squelettiques ou encore sur la santé mentale, en particulier les troubles de l'humeur.

Définition et dimensions de la reconnaissance professionnelle

Brun et Degas (2005) considèrent qu'il est nécessaire de concevoir l'acte de reconnaissance dans une perspective interactionnelle liée à la nature bidirectionnelle de tout rapport humain. De fait, la reconnaissance constitue une réaction constructive et dynamique, celle d'un jugement porté sur la contribution d'une personne (pratique de travail, investissement, mobilisation). Différentes formes de reconnaissances peuvent être identifiées :

- *La reconnaissance financière* associée à la rémunération et aux primes est une reconnaissance concrète de la valeur du travail fourni qui reste essentielle pour les salariés.
- *La reconnaissance organisationnelle*, comme le statut ou la qualification sont des informations importantes pour que les salariés puissent se situer dans l'organisation et apprécier ainsi la reconnaissance qui leur est portée. La reconnaissance organisationnelle recouvre aussi la sécurité d'emploi et la perspective de carrière. Le contexte de crise économique place les salariés dans une situation d'insécurité et fait émerger des craintes qu'il est important de neutraliser en leur proposant, autant que possible, un parcours professionnel et une possibilité de projection dans le temps au sein de l'entreprise. À cet effet, la reconnaissance pratique, en termes de bonne utilisation des compétences, de moyens à disposition, de soutien, est essentielle. L'inadéquation entre la tâche et les compétences du salarié peut être délétère et source de souffrance, notamment lorsque les salariés ont l'impression d'occuper un poste ne correspondant pas à leurs compétences alors qu'ils pourraient être utiles ailleurs. En outre, le défaut de reconnaissance pratique des compétences s'associe souvent à un défaut de reconnaissance financière.
- *La reconnaissance symbolique*, attendue par les salariés de la part des clients ou du public avec lesquels ils sont confrontés, est notamment liée à la qualité perçue du service rendu. La clinique du travail, en particulier dans la perspective de la psychodynamique du travail, accorde une grande place à la qualité perçue par les salariés de leur travail, mais aussi à la reconnaissance reçue pour leur travail (Gernet et Dejours, 2009). Cette reconnaissance peut être celle des clients et de l'employeur (jugement d'utilité), portant surtout sur l'utilité sociale, économique et technique du travail accompli ou encore

celle émise par les pairs (jugement de beauté), qui reconnaîtront la qualité d'un travail accompli dans les règles de l'art. Clot (2010) constate que le souci du travail bien fait chez les salariés peut parfois entrer en conflit avec les indicateurs de rentabilité retenus lors des procédures, systématiques et formalisées, d'évaluation de la performance. Ce conflit est d'autant plus dommageable que l'évaluation de la performance est centrale dans la reconnaissance symbolique de la performance, souvent précurseur de la reconnaissance financière et organisationnelle.

Les enjeux de la reconnaissance pour la santé du salarié

La reconnaissance du travail effectué peut se faire par des membres de l'entreprise mais aussi par des personnes extérieures. Lorsque la performance du travail du salarié n'est pas reconnue ou reconnue différemment de ce qu'il souhaiterait, une souffrance peut être ressentie. En outre, certaines compétences des salariés, notamment celles développées au cours de l'expérience, souvent associées à la qualité du travail, structurantes de l'identité « métiers », sont fréquemment sous-estimées comparativement aux compétences, plus visibles, issues de la formation. Ces compétences « métiers » sont même occultées dans une appréciation du travail surtout orientée autour d'indicateurs chiffrés de productivité et sont mises à mal par les changements technologiques et de procédures de plus en plus fréquents. Par ailleurs, d'autres compétences sont ignorées et naturalisées, en étant considérées comme constitutives d'une supposée nature féminine pour les femmes, masculine pour les hommes.

Ainsi, l'évaluation au travail et sa reconnaissance, qui ne reposeraient pas sur ces dimensions, en prenant en compte des critères jugés pertinents par les salariés, peuvent engendrer un sentiment d'injustice organisationnelle et une insatisfaction.

Le sentiment de reconnaissance est relatif aux perceptions de la personne concernant des situations qu'il a vécues. Le sentiment de justice peut se baser sur son vécu personnel au regard de la situation de travail, mais aussi sur l'ensemble des situations présentes dans l'organisation dont l'individu a connaissance. Les individus développent des croyances concernant ce qui, en échange d'un travail accompli, est une « juste » reconnaissance. Pour ce faire, les individus calculent le rapport entre ce qu'ils donnent à leur employeur (temps passé, effort, etc.) et ce qu'ils reçoivent en retour (reconnaissance, rémunération, sécurité, etc.). Ils estiment alors ce même rapport pour des personnes jugées équivalentes (de part, leur travail, leur statut, leur fonction, etc.) et le comparent au leur pour apprécier la justesse de la reconnaissance perçue.

Plusieurs modèles relatifs au soutien social, à l'équilibre effort-récompense (Siegrist, 1996) ou encore à la justice organisationnelle (Steiner, 2003) s'intéressent aux rapports sociaux, sans toutefois les modéliser dans leur totalité aussi complexe soit-elle. Dans des situations du travail taylorisées, l'individualisation a des effets importants sur la santé des salariés. Chacun affronte sa souffrance dans un espace où les possibilités d'expressions personnelles sont fortement réduites. L'évaluation individuelle des performances, mettant des salariés dans une concurrence généralisée, ne fait que renforcer ces difficultés et le sentiment croissant de solitude au travail. Cette situation, où le collectif est mis en péril et n'assure plus qu'une fonction défensive (Daniellou, 2005), où l'organisation du travail n'est plus en mesure de soutenir une dynamique de développement individuel, est alarmante et expose davantage les salariés aux risques psychosociaux.

L'absence de repères pour les salariés, que ce soit autour d'identités « métiers » de moins en moins fortes, de collectifs de travail de plus en plus dégradés, de soutien social amoindri par une mise en concurrence ; s'associe à une nécessité accrue de reconnaissance qui est aujourd'hui l'un des principaux axes de progrès des politiques managériales en entreprise.

Bibliographie

Brun, J. -P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30 (2), 79-88.

Gernet, I. et Dejours, C. (2008). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle Revue de psychosociologie*, 2 (8), 27-36.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.

Pour aller plus loin



Clot, Y. (2010). *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.* Paris : La Découverte.

Daniellou, F. (2005). Quand le travail rend malade. *Sciences Humaines*, 48, 16-19.

Steiner, D. D. (2003). Équité et justice au travail. In J. Allouche (éd.), *Encyclopédie des ressources humaines* (466-475). Paris : Vuibert.

Recrutement (processus de)[1]

Recruter n'est plus seulement synonyme d'évaluer, c'est aussi trouver des candidats dont les intérêts sont en adéquation avec les besoins de l'entreprise qui recrute et favoriser leur intégration organisationnelle. Les différentes étapes du recrutement sont exposées et considérées dans un processus dynamique et une approche intégrative.

Analyse du travail. Aptitudes. Compétences. Évaluation professionnelle. Justice organisationnelle. Socialisation organisationnelle. Tests et outils de mesure professionnels.

Les enjeux socio-professionnels du recrutement

Le recrutement est pratiqué par des professionnels d'horizons et de formations variés. Toutefois une étonnante homogénéité campe leurs pratiques. Elles demeurent souvent centrées sur l'évaluation des candidats au moyen de techniques supposées efficaces et économiques d'un point de vue financier, humain et temporel (Bruchon-Schweitzer et Laberon, 2011). La sélection apparaît comme l'enjeu majeur du recrutement et réduit l'intervention à un aspect purement technique, avec cette persistante croyance des recruteurs selon laquelle la réussite d'un recrutement provient essentiellement de la capacité des outils d'évaluation à détecter la « personne idéale », le « bon profil de personnalité ». Du fait de la lutte contre les techniques d'évaluation professionnelles ésotériques abusives comme la graphologie, les psychologues du travail se sont sans doute rendus complices de cette croyance exagérée des recruteurs en « l'instrument absolu » (Pettersen, 2002). Ils sont d'ailleurs facilement perçus comme des techniciens de l'évaluation et consultés en ce sens. Pettersen (2002) rappelait que la valeur prédictive des meilleures mesures est généralement plafonnée à .50 ce qui, d'un point de vue psychométrique, est très respectable pour un instrument mais ne renvoie finalement qu'à une prédiction de 25 %. Si les outils les plus valides sont indispensables pour évaluer de façon fiable les candidats dans une logique d'adéquation au poste, ils ne suffisent pas à prédire la réussite ultérieure en emploi. La psychologie du travail et des organisations offre des cadres conceptuels complémentaires qui alimentent cette problématique et permettent d'étendre le champ des interventions en recrutement.

1. Par **Sonia Laberon**.

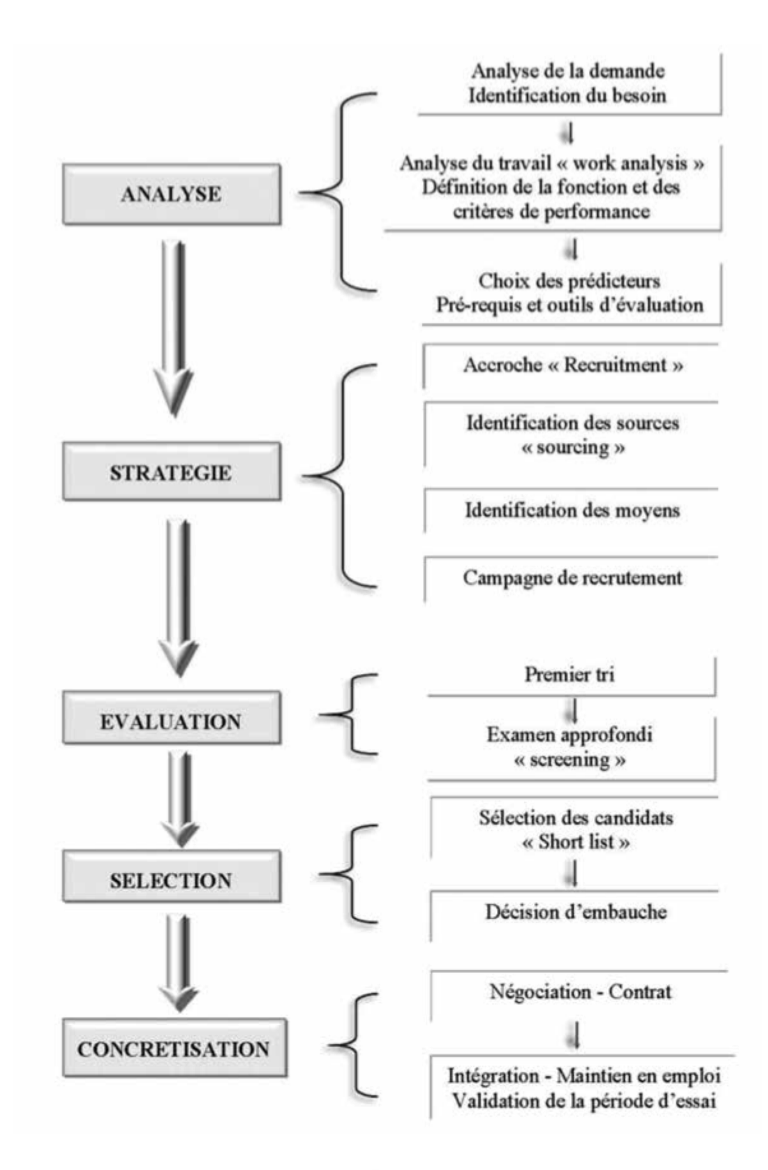
Définition

Dans cette perspective, nous proposons une définition plus large du recrutement, passant d'une conception classique de sélection professionnelle à un processus intégré dans une vision plus globale de pratiques et de politique en ressources humaines.

Le recrutement est un processus dynamique à deux voies, celle du candidat et celle de l'organisation. Envisagé dans le cadre de l'acquisition de nouvelles ressources humaines dans une vision éthique et responsable, il doit nécessairement être accompagné d'un développement profitable à l'individu, au collectif et à l'organisation. Il revient au recruteur d'adopter une posture horizontale et symétrique vis-à-vis des candidats dans une approche intégrative examinant conjointement les intérêts des deux protagonistes ainsi que les valeurs sous-jacentes à leur position. Un recrutement conçu dans cette logique de coordination des besoins, de coconstruction de sens en complément de la traditionnelle recherche d'adéquation candidat/poste, permettra de mettre à profit les conditions les plus favorables à sa réussite.

Processus et étapes clefs du recrutement

La littérature scientifique s'accorde sur les étapes clés (*cf.* figure ci-contre) d'un recrutement de qualité, en adéquation avec les besoins de l'entreprise et du candidat, pour une certaine pérennité. L'évolution progressive de la procédure à adopter, avec un élargissement en amont (stratégie de recrutement) et en aval (concrétisation) des phases d'évaluation et de sélection, rend compte de l'adoption progressive de la perspective horizontale déjà proposée par Shackleton en 1994. Le candidat n'y est plus considéré comme un demandeur passif en position d'allégeance mais comme un acteur essentiel et légitime du processus, qui cherche, choisit l'entreprise et le poste qui l'intéressent. Si elle est encouragée par les travaux scientifiques, cette conception horizontale reste peu acceptée par les recruteurs, sans doute parce qu'elle réduit nécessairement une position de pouvoir. Elle est parfois subie et se traduit par une incompréhension des éventuels désistements de candidats en cours de procédure de recrutement. Cette incompréhension, renforcée par la situation de crise de l'emploi, laisse penser que la « loi de l'offre et de la demande » conforte la posture verticale et asymétrique encore tenue par de nombreux recruteurs.



Processus de recrutement

C'est en effet, sur le continent américain, dans les pays qui bénéficiaient d'un faible taux de chômage, que l'on a vu se développer dans les années 1980 les premières stratégies des entreprises pour « soigner leur apparence », leur « image de marque » (*employer branding*). En termes de recrutement, cela s'est traduit par de nouvelles pratiques issues de résultats de recherches (Ryan et Delany, 2010) ayant pour objectif d'attirer, voire de séduire les candidats. Travailler sur l'accroche (*recruitment*) et la pertinence des sources internes ou externes de candidats (*sourcing*), mobiliser les moyens financiers et humains nécessaires (opérateur interne

ou cabinet spécialisé) et établir une campagne de recrutement (communication plus ou moins structurée, canaux plus ou moins formels, durée plus ou moins longue…) sont autant d'éléments cruciaux pour recueillir des candidatures ciblées. Cette étape donne l'occasion à l'organisation de faire passer des messages sur sa politique générale, sa culture, ses valeurs et des informations précises sur le poste (*realistic job previews*). Ces éléments sont censés permettre au candidat de percevoir son adéquation au poste, à sa future organisation, voire à sa future équipe (*pearson-job fit*, *pearson-organisation fit*, *pearson-team fit*) et impacter son attrait et son intérêt pour le poste.

En aval de la phase de sélection des candidats, ce sont les problèmes plus récents d'instabilité professionnelle comme les difficultés de maintien en emploi ou de fidélisation des salariés, qui ont eu pour effet « bénéfique » d'amorcer une prise de conscience des employeurs quant à leur rôle déterminant dans l'intégration des nouvelles recrues. La procédure de recrutement peut ainsi s'étendre, dans une phase de concrétisation, jusqu'à la fin de la période d'essai et intégrer diverses pratiques, tactiques et agents de socialisation organisationnelle (ex. : mentors et tuteurs). Certaines recherches (Delobbe, 2011) ont montré leur aspect bénéfique en termes d'adaptation professionnelle, de maintien en emploi mais aussi de performance, d'implication, et même de qualité de vie et de bien-être au travail.

Les étapes d'évaluation et de sélection restent une préoccupation importante car les enquêtes sur les pratiques (Bruchon-Schweitzer et Laberon, 2011) montrent que des efforts sont à faire, notamment en France, sur la connaissance de la problématique « critère-prédicteur » et la validité des procédures mises en œuvre. En effet, l'enjeu majeur de l'évaluation des compétences est avant tout d'être en mesure d'identifier celles qui sont pertinentes au regard du poste (prérequis) et transformables en variables mesurables (indicateurs comportementaux ou outils psychométriques). Si la généralisation de la validité par la méthode de la méta-analyse permet d'identifier certaines compétences transversales comme la GMA (aptitude mentale générale), l'analyse du travail est la seule méthode qui permette de recueillir à la fois des informations précises sur l'environnement, la nature, les caractéristiques du poste et les principaux critères de performance (à la tâche, contextuelle, adaptative) pour en extraire des habiletés et des compétences comportementales. Elles pourront alors être évaluées lors de l'examen approfondi à l'aide d'outils de mesure (questionnaires, inventaires ou encore entretiens structurés et mises en situation construits grâce à l'analyse du travail) dont les qualités psychométriques (fidélité inter-évaluateur et validité prédictive) auront été éprouvées (Bernaud, 2014). La phase d'analyse est donc cruciale dans tout recrutement, elle permet de vérifier l'opportunité du besoin de recruter (analyse du besoin) puis de mettre en place une procédure pertinente fondée sur des choix motivés par l'analyse du travail. Si la littérature en psychologie du travail et des

organisations insiste sur le caractère incontournable de l'analyse du travail dans toute évaluation professionnelle (Wilson, Bennet, Gibson et Alliger, 2012), on remarque toutefois que cette analyse reste peu présente en pratique ou insuffisamment approfondie dans les recrutements. Les prérequis sont alors inférés de la connaissance, souvent partielle, que les recruteurs ont du poste à pourvoir et de leurs représentations de l'efficacité au travail. Les outils d'évaluation employés sont surtout choisis en fonction de leur apparente validité (*face validity*) et l'entretien non structuré demeure favori, même s'il est le lieu privilégié d'intervention de stéréotypes, d'inégalités de traitement et représente une situation à haut risque de discrimination. Un sentiment d'injustice peut alors émerger et se révéler fortement préjudiciable au maintien des candidatures, à la performance aux tests, à la perception d'adéquation « candidat-organisation », voire à l'intégration en emploi (Steiner et Bertolino, 2011).

Le recrutement, une situation à risques ?

Les prolongements de cette notion sont éminemment liés aux problématiques de discriminations à l'embauche et d'une façon plus générale à la santé mentale au travail (Laberon, 2014). Le recrutement, s'il n'est pas mené dans des conditions éthiques et équitables peut constituer une situation à risque pour la santé des travailleurs (perception d'injustice susceptible de générer comportements antisociaux, désengagement, démission, atteinte de la santé mentale) et pour celle des organisations (diminution de la productivité, *turnover*, absentéisme…). Cette étape importante de la vie du salarié et de la vie de l'organisation est à considérer comme une phase de socialisation organisationnelle anticipatrice qui impactera le devenir des deux protagonistes. En pratique, il peut apparaître difficile de mettre en œuvre la totalité des exigences du recrutement. Un travail d'adaptation au contexte organisationnel et selon des critères de faisabilité est nécessaire. Plus qu'une question d'étapes, c'est la posture soutenue qui permettra de déterminer les objectifs poursuivis et de fonder la pertinence des choix adaptatifs. La rationalité procédurale doit s'accompagner d'une rationalité de processus, en pleine conscience des risques encourus et des développements possibles liés à chaque choix de pratique de recrutement.

Bibliographie

Farr, J.-L. et Tippins, N.T. (2010). *Handbook of Employee Selection.* New York : Taylor et Francis Group.

Laberon, S. (2011). *Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités.* Bruxelles : De Boeck.

Wilson, M. A., Bennet, W. Jr., Gibson, S. G. et Alliger, G. M. (2012). *The Handbook of Work Analysis : Methods, Systems, Applications And Science of Work Measurement in Organizations.* New York : Routledge, Taylor et Francis Group.

Pour aller plus loin 

Bernaud, J.-L. (2014). *Méthodes de tests et questionnaires en psychologie.* Paris : Dunod.

Pettersen, N. (2002). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations, élaboration et validation d'instruments de mesure.* Sainte-Foy : Presses Universitaires du Québec.

Shackleton, V. (1994). Recruitment and selection. In. P. C. Spurgeon, R. Davies *et al.* (eds.), *Element of Applied Psychology*, (153-173), Singapore : Harwood Academic Publishers/ Gordon and Breach Science Publishers.

Relations de service au travail[1]

Les relations de service prennent une place de plus en plus importante dans les dynamiques économiques. Elles recouvrent des activités complexes et diversifiées qui s'organisent autour d'interactions de type « prestataire-bénéficiaire ». Constituant un objet d'étude à part entière elles soulèvent des questions spécifiques en matière notamment d'organisation du travail et de compétences professionnelles.

Activité. Organisation du travail. Compétences. Risques psychosociaux. Émotions au travail.

1. Par **Gérard Valléry**.

Bibliographie



Farr, J.-L. et Tippins, N.T. (2010). *Handbook of Employee Selection.* New York : Taylor et Francis Group.

Laberon, S. (2011). *Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités.* Bruxelles : De Boeck.

Wilson, M. A., Bennet, W. Jr., Gibson, S. G. et Alliger, G. M. (2012). *The Handbook of Work Analysis : Methods, Systems, Applications And Science of Work Measurement in Organizations.* New York : Routledge, Taylor et Francis Group.

Pour aller plus loin



Bernaud, J.-L. (2014). *Méthodes de tests et questionnaires en psychologie.* Paris : Dunod.

Pettersen, N. (2002). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations, élaboration et validation d'instruments de mesure.* Sainte-Foy : Presses Universitaires du Québec.

Shackleton, V. (1994). Recruitment and selection. In. P. C. Spurgeon, R. Davies *et al.* (eds.), *Element of Applied Psychology*, (153-173), Singapore : Harwood Academic Publishers/ Gordon and Breach Science Publishers.

Relations de service au travail[1]

Les relations de service prennent une place de plus en plus importante dans les dynamiques économiques. Elles recouvrent des activités complexes et diversifiées qui s'organisent autour d'interactions de type « prestataire-bénéficiaire ». Constituant un objet d'étude à part entière elles soulèvent des questions spécifiques en matière notamment d'organisation du travail et de compétences professionnelles.

Activité. Organisation du travail. Compétences. Risques psychosociaux. Émotions au travail.

1. Par **Gérard Valléry**.

La dominance des services

L'économie des services représente un facteur de croissance important et ne cesse de progresser (en France, les activités de services représentaient 80 % du PIB en 2010, contre 69 % il y a vingt ans). De même, elle rassemble près de 80 % des emplois dans la plupart des pays industrialisés. Cette situation, s'inscrivant dans un contexte de grande porosité avec les activités industrielles et même agricoles, efface progressivement les frontières entre les secteurs classiques et questionne la pertinence des classifications sectorielles.

Au sein des services, plus de quatre salariés sur cinq travaillent en contact (direct ou médiatisé) avec un public (Dares, 2003). L'appellation « public » varie selon la nature du service rendu ou de l'institution qui en est à l'origine. Dans les services publics d'intérêt général, il s'agit plus fréquemment d'un usager, d'un bénéficiaire, d'un allocataire ou d'un patient… tandis que dans les services comportant une dimension commerciale, le terme « client » est consacré.

Une activité complexe

Les relations de service au travail se conçoivent comme des « activités immatérielles » dont les effets ne sont pas tangibles, c'est-à-dire non directement mesurables (*a contrario* des biens issus de la production industrielle) et qui reposent sur des interactions organisées entre un prestataire de services et un bénéficiaire (en face-à-face, médiatisées, continues, discontinues, brèves, étendues). Il s'agit de situations d'échanges finalisées entre deux (ou plusieurs) acteurs : l'un le professionnel (l'agent) représentant une institution donnée et l'autre (le non professionnel) qui se lie à (et dans) un cadre afin d'obtenir ou réaliser un « service » répondant le plus souvent à son besoin. Il existe aussi une forme particulière de relation de service entre professionnels d'une même organisation (comme entre la production et la maintenance…) ou appartenant à des organisations différentes (sous-traitance…). Globalement, les interactions se développent autour de trois composantes qui n'ont pas nécessairement la même importance selon la forme des situations de service :

- une composante technique qui est associée à la résolution d'un problème présenté par « le client/usager » autour d'une demande formulée, mais aussi dans d'autres situations comme un contrôle opéré par l'agent à travers des injonctions (la demande est alors initiée par ce dernier) ;
- une composante contractuelle qui est relative à l'accord passé entre la structure et le demandeur du service pour satisfaire sa requête ;

- une composante sociale qui a trait à la gestion de la relation, notamment au plan de l'échange interpersonnel.

Comprendre le travail par l'interaction

Les premiers travaux de recherche sur les relations de service en France sont assez récents. Ils sont apparus en sociologie et gestion au cours des années 1980 en s'imposant dans l'étude des relations entre agents des services publics et usagers. Il faut attendre la fin des années 1990 pour que l'ergonomie et la psychologie du travail en fassent un véritable objet de formalisation (Bobillier Chaumon, Dubois, et Retour, 2010 ; Cerf et Falzon, 2005), même si les métiers du tertiaire n'ont jamais été absents des recherches issues de ces disciplines mais sous d'autres angles d'études. Enfin, il est à noter que ces travaux prennent leur source dans le courant original de la sociologie interactionniste d'Erving Goffman privilégiant l'observation fine des relations entre professionnels et publics. En psychologie du travail et ergonomie, plusieurs travaux ont permis de montrer la complexité des traitements opérés par les agents dans le fil des processus interactionnels – et ce, dans le cadre de contraintes techniques, réglementaires ou d'exigences gestionnaires – comme les stratégies qu'ils déploient pour faire face à des situations difficiles marquées par des émotions engagées dans l'action. L'accueil du public, la gestion du face-à-face au guichet ou la relation médiatisée ne sont pas des situations de travail faciles ou insignifiantes mais recouvrent des tâches délicates, souvent complexes qui reposent sur des connaissances articulées et des capacités d'ajustement, de régulation ou de coopération ; au-delà des représentations que ces métiers recouvrent. Finalement, les études sur les relations de service ont permis de (re) valoriser ces fonctions de contact – longtemps sous estimées, reléguées à la périphérie des métiers de conception et de fabrication jugées plus centrales – et de (faire) prendre conscience de leur importance au sein même du processus de production, en articulation avec l'organisation (*back-office, middle-office*…).

La dynamique interactionnelle est une des dimensions les plus analysées des relations de service. Les moments de dialogues entre l'agent et le « client/usager » sont l'essence même de la compréhension du service tel qu'il est rendu (le « réel du service »), quelle que soit la forme du contact. Même si le service est un processus qui se conçoit et s'organise hors du cadre des échanges avec le « client/usager » (avant et après les phases de rencontres), il se décline lors de la réalisation de la prestation dans le vif des événements locaux et dans la mise en expérience avec l'autre. La notion de coproduction, caractérisant les relations de service, donne un nouveau statut de « participant » et de « coproducteur » au « client/usager » qui est conduit à agir conjointement avec l'agent pour produire un service. D'une

certaine manière, il participe au processus de travail de l'agent – ce qui élargit et complexifie l'analyse du travail – avec une implication variable selon la nature du service, les modes d'organisation et de gestion et les ressources mobilisées par chacun des protagonistes (connaissances des règles, formalisation de la demande, savoir-faire communicationnels...).

Les données verbales et non verbales issues des interactions sont des indicateurs pertinents pour cerner l'activité de travail ainsi que l'ensemble des déterminants sociaux et organisationnels qui fondent le service réalisé. Travailler en relation de service, c'est résoudre des problèmes à plusieurs niveaux car il s'agit à la fois de répondre à une demande peu ou prou formalisée au travers des offres plus ou moins complexes, maîtrisées, et gérer la relation à autrui dans un cadre d'intersubjectivité.

Mieux appréhender les évolutions

Si l'essor des relations de service est indéniable, il s'accompagne néanmoins de tensions et de logiques qui semblent contradictoires. Schématiquement, deux perspectives d'évolution s'ouvrent, sans s'opposer. D'une part, les organisations valorisent l'espace relationnel dans la réalisation du service autour de l'écoute ou de l'aide – assistée ou non par des dispositifs technologiques – voire renforce la dimension interhumaine, notamment la confiance, comme dans le développement des services auprès des personnes fragilisées autour de besoins spécifiques (personnes handicapées, vieillissantes...). D'autre part, elles cherchent à rationaliser les activités de contact, sans nécessairement requalifier le relationnel, par une automatisation des processus dans lesquels l'agent est réduit à un appui technique ou de régulation vis-à-vis de traitements standardisés (comme en centre de relation client multimédia). Il s'agit là de choix de gestion qui ne sont pas neutres sur les conditions de travail et la santé.

La relation de service pose des problématiques à la fois étroites et étendues relevant d'une part du travail et de son organisation, autour des communications entre protagonistes (dimensions « micro »), et d'autre part de l'entreprise, son environnement et des impératifs sociétaux (dimensions « macro »). Ainsi, par exemple, l'accroissement des incivilités et les agressions du public qui surgissent dans le travail sont – au moins en partie – des révélateurs de tensions sociétales, comme la nécessité de traiter de plus en plus de cas critiques dans les organismes publics. Ainsi, plusieurs questions se posent sur la prise en compte du caractère multi-déterminé des relations de service et sur comment aider les agents et les organisations à agir sur plusieurs plans, et dans certains cas à prévenir des situations difficiles ou contraignantes ?

Bibliographie

Cerf, M., Falzon, P. (2005). *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris : PUF

Bobillier Chaumon, M. E., Dubois, M., Retour, D. (2010). *Relations de services : nouveaux usages, nouveaux usagers*. Bruxelles : De Boeck.

Weller, J.-M. (2012). Relations de service. In A. Bevort *et al.* (2012). *Dictionnaire du travail*. Paris : PUF. *https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-00728046*.

Pour aller plus loin



Tertre du, C. (2005). Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé. *@ctivités*, 2 (1), 37-49, *www.activites.org/v2n1/dutertre.pdf*.

Vallléry, G. (2006). L'analyse des relations de service : fondements, réflexions et enjeux. In G. Valléry, G. et Amalberti, R. *L'Analyse du travail en perspectives : influences et évolutions*. Toulouse : Octarès.

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)[1]

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) propose de repenser le rôle de l'organisation en recentrant ses actions sur les dimensions économiques, sociales et écologiques. Il s'agit pour l'organisation de ne négliger aucune de ces trois dimensions et d'assurer une répartition équilibrée des ressources et des efforts pour le bénéfice des acteurs internes et externes impliqués dans sa dynamique.

Climat de travail. Comportements prosociaux. Habilitation (empowerment). Justice. Qualité de vie au travail. Sens et valeur du travail.

1. Par **Pascal Paillé**.

Bibliographie

Cerf, M., Falzon, P. (2005). *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris : PUF

Bobillier Chaumon, M. E., Dubois, M., Retour, D. (2010). *Relations de services : nouveaux usages, nouveaux usagers*. Bruxelles : De Boeck.

Weller, J.-M. (2012). Relations de service. In A. Bevort *et al.* (2012). *Dictionnaire du travail.* Paris : PUF. *https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-00728046.*

Pour aller plus loin



Tertre du, C. (2005). Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé. *@ctivités*, 2 (1), 37-49, *www.activites.org/v2n1/dutertre.pdf*.

Vallléry, G. (2006). L'analyse des relations de service : fondements, réflexions et enjeux. In G. Valléry, G. et Amalberti, R. *L'Analyse du travail en perspectives : influences et évolutions.* Toulouse : Octarès.

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)[1]

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) propose de repenser le rôle de l'organisation en recentrant ses actions sur les dimensions économiques, sociales et écologiques. Il s'agit pour l'organisation de ne négliger aucune de ces trois dimensions et d'assurer une répartition équilibrée des ressources et des efforts pour le bénéfice des acteurs internes et externes impliqués dans sa dynamique.

Climat de travail. Comportements prosociaux. Habilitation (empowerment). Justice. Qualité de vie au travail. Sens et valeur du travail.

1. Par **Pascal Paillé**.

Origine de la RSE

Il est souvent difficile de retracer avec certitudes les origines d'une notion. S'agissant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), il semble possible d'établir qu'une des premières tentatives concrètes soit due à Polanyi (1944). Après avoir établi les raisons de l'effondrement du libéralisme économique comme institution de régulation des échanges, Polanyi envisage la monnaie, le travail et la terre comme les trois problèmes susceptibles d'émerger de cet effondrement. Ces trois problèmes font aujourd'hui largement écho aux dérives organisationnelles associées à la gestion sociale du travail, de la finance et de l'écologie de ce début de XXI[e] siècle. La RSE offre une grille d'analyse et un modèle d'action qui proposent d'accorder aux aspects humains, économiques et environnementaux le même poids pour l'intérêt de la société pris dans son sens le plus large.

La complexité de la RSE

Aguinis (2011) propose de définir la responsabilité sociale de l'entreprise comme l'ensemble des « actions et des politiques qui prennent en compte les attentes des parties prenantes d'une organisation du triple point de vue de la performance économique, sociale et environnementale » (p. 855). Cette définition met en exergue la nécessité pour toute organisation de transiger avec son milieu en prenant en compte les intérêts souvent contradictoires des actionnaires, des salariés, des consommateurs, des environnementalistes, et des communautés diverses dans le but de définir une vision globale cohérente partagée par tous. Une analyse en termes de RSE cherche, d'une part, à identifier le point optimal d'équilibre entre la juste valorisation des efforts à court terme de chacune des parties prenantes impliquées dans et par la dynamique organisationnelle, et, d'autre part à éviter que cette valorisation ne s'exerce pour le bénéfice d'un petit nombre de ces parties prenantes aux dépens de leur plus grand nombre.

Les trois dimensions de la RSE

La RSE repose sur trois grandes dimensions.

- *La dimension économique* concerne chacune des parties prenantes impliquées dans la dynamique organisationnelle. Elle vise notamment la reconnaissance des efforts en assurant sous des formes propres à chacune d'elles la

redistribution harmonieuse des gains engendrés par les activités économiques de l'organisation.

- *La dimension sociale* se concentre non seulement sur la nature des tâches qui définissent l'emploi, sur la qualité de l'environnement physique du travail, mais suppose également d'assurer un milieu de travail sain fondé sur un ensemble de valeurs qui accordent la primauté au souci des autres, à la qualité des échanges entre les pairs mais également au sein des relations hiérarchiques, et au respect des codes moraux et éthiques régulant les bonnes conduites en milieu de travail.
- *La dimension environnementale* se focalise sur les décisions, les actions et l'affectation des ressources destinées à générer le moins de nuisances écologiques possible liées aux activités de l'organisation. À titre d'exemple, la dimension environnementale de l'organisation concerne les conditions d'application et d'utilisation des normes environnementales (ex. : ISO 14001), ou encore la mise en œuvre concrète de moyens permettant aux employé(e)s d'agir à leur niveau et dans leur travail en faveur de l'environnement (ex. : dispositifs facilitant le recyclage, valorisation du covoiturage, partage des connaissances tacites, etc.).

La RSE a de multiples ramifications dans de nombreuses disciplines, et plus particulièrement en gestion des ressources humaines en ce qui concerne à titre d'exemple les questions relatives à l'attraction des ressources humaines, ainsi qu'en psychologie des organisations pour ce qui a trait aux déterminants psychosociaux des comportements humains.

Bibliographie

Boiral, O., Paillé, P. et Raineri, N. (2015). The nature of employees' Pro-environmental Behaviors (12-32). Julian Barling et Jennifer Robertson (éd.), *The Psychology of Green Organizations*. Oxford : Oxford University Press.

Paillé, P., Meija-Morelos, J., Marché-Paillé, A., Chen, Y. et Chen, H.-H. (Forthcoming). Corporate greening, exchange process among co-workers, and ethics of care : An empirical study on the determinants of pro-environmental behaviors at coworkers-level. *Journal of Business Ethics.* Disponible avant publication.

Paillé P., Bourdeau L. et Galois I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level : A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18, 1, 41-58.

Pour aller plus loin



Aguinis, H. et Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility. A review and research agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968.

Carroll, A.B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium : Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10 (1), 33-42.

Klein, S. R. et Huffman, A. H. (éd.), *Green Organizations Driving Change with I-O Psychology*. New York : Routledge.

Risques psychosociaux (RPS)[1]

Les risques psychosociaux sont devenus des phénomènes majeurs pour la santé des travailleurs comme un enjeu important pour les entreprises et les pouvoirs publics. Le caractère étendu et mal circonscrit du champ, caractérisé par un ensemble de facteurs organisationnels, sociaux et individuels, ne facilite pas l'identification de ces risques ni des troubles associés, ni encore la mise en œuvre de plans d'actions et de préventions. Les RPS forment ainsi un objet d'étude complexe en pleine évolution à la croisée de dimensions théoriques et pratiques.

Santé et travail. Stress. Harcèlement au travail. Violence externe. Burnout. Pénibilité. Charge. Intensification au travail

Un phénomène social identifié dans le monde du travail

L'expression « risques psychosociaux » (RPS) se banalise et se diffuse dans l'espace public, soutenue par les effets médiatiques de suicides survenus au sein de grandes entreprises et administrations, et par le nombre croissant de décisions rendues par la justice (*cf. www.istnf.fr*).

Le terme « psychosocial » associé à « trouble » est utilisé dès les années 1970 pour des problématiques de santé auprès de sujets « non travailleurs » ; comme dans les situations de violences au sein d'environnements familiaux. En revanche, les RPS

1. Par **Gérard Valléry**.

Pour aller plus loin



Aguinis, H. et Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility. A review and research agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968.

Carroll, A.B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium : Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10 (1), 33-42.

Klein, S. R. et Huffman, A. H. (éd.), *Green Organizations Driving Change with I-O Psychology*. New York : Routledge.

Risques psychosociaux (RPS)[1]

Les risques psychosociaux sont devenus des phénomènes majeurs pour la santé des travailleurs comme un enjeu important pour les entreprises et les pouvoirs publics. Le caractère étendu et mal circonscrit du champ, caractérisé par un ensemble de facteurs organisationnels, sociaux et individuels, ne facilite pas l'identification de ces risques ni des troubles associés, ni encore la mise en œuvre de plans d'actions et de préventions. Les RPS forment ainsi un objet d'étude complexe en pleine évolution à la croisée de dimensions théoriques et pratiques.

Santé et travail. Stress. Harcèlement au travail. Violence externe. Burnout. Pénibilité. Charge. Intensification au travail

Un phénomène social identifié dans le monde du travail

L'expression « risques psychosociaux » (RPS) se banalise et se diffuse dans l'espace public, soutenue par les effets médiatiques de suicides survenus au sein de grandes entreprises et administrations, et par le nombre croissant de décisions rendues par la justice (*cf. www.istnf.fr*).

Le terme « psychosocial » associé à « trouble » est utilisé dès les années 1970 pour des problématiques de santé auprès de sujets « non travailleurs » ; comme dans les situations de violences au sein d'environnements familiaux. En revanche, les RPS

1. Par **Gérard Valléry**.

ne sont apparus que récemment dans les préoccupations des professionnels de la santé au travail. On peut situer l'émergence du terme au cours des années 2000 comme une extension du stress, lui-même plus ancien et bien défini sur le plan scientifique, qui a servi (et sert encore) de cadre de référence aux approches des RPS, alors qu'il n'est qu'une manifestation possible du phénomène. Le vocable de RPS reste flou et polysémique car il renvoie à différentes notions (elles-mêmes complexes) qui désignent soit des effets sur la santé (comme stress, harcèlements, violences, dépression, *burnout*, etc.), soit des causes d'origine professionnelle, désignées comme des facteurs de risques (ex. : issus de l'organisation du travail ou du management). S'ajoutent des difficultés théoriques et méthodologiques mais aussi éthiques car ces risques sont au carrefour de la sphère professionnelle et personnelle, voire privée (eu égard aux troubles nés du travail qui peuvent affecter l'individu jusqu'en dehors de sa vie professionnelle) et touchent à la subjectivité comme à la difficulté d'authentifier les phénomènes associés.

Une notion complexe et multicausale

Les RPS au travail ne sont pas définis sur le plan scientifique par manque d'unité conceptuelle, ni sur le plan juridique car « le manque d'objectivisation du contenu est à l'image des difficultés de définition et de délimitation qui rende les risques psychosociaux difficilement saisissables par le droit. Autrement dit, les RPS ne sont pas une catégorie juridique » (Lerouge, 2014, p. 69-70). À ce jour, seules des définitions empiriques existent qui, pour la plupart, situent ces risques à l'articulation de variables collectives et organisationnelles marquant ainsi le caractère composite et mal circonscrit du phénomène. Nous retiendrons la définition proposée par le collège d'expertise sur le suivi des RPS (Cesrps, 2011) qui apporte une réelle avancée par sa dimension opérationnelle en considérant ces risques non plus seulement au regard de leurs manifestations, mais de leur(s) source(s) possible(s) : « les RPS seront définis comme des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Les RPS au travail se sont répandus à partir des mutations engagées dans le travail et le développement de formes d'organisation, associés au déploiement de méthodes de gestion et de management hyper-rationnalisantes des activités (flux tendus, *lean*…) qui s'appuie sur des technologies de l'information et de la communication plus performantes et complexes. Ces transformations amplifient les contraintes existantes, en matière de flexibilité, de coûts et de délais, induites par la recherche constante de rentabilité à court terme et d'amélioration de la qualité (des produits, des services vis-à-vis des clients…), le plus souvent à moyens constants. Elles impactent fortement les conditions de réalisation du travail du

fait d'une intensification des activités productives (pression temporelle, surcharge de travail…) et d'un affaiblissement des marges d'action du travailleur pour faire face aux nouvelles exigences organisationnelles.

Ces situations génèrent des difficultés exprimées par les travailleurs, en particulier un sentiment de perte de sens au travail et un isolement croissant qui font apparaître de nouveaux risques pour la santé psychique, concomitants aux atteintes physiques existantes et prégnantes (TMS…). Ces risques se traduisent par une notion floue de « souffrance psychologique au travail », relatives et souvent associés aux RPS. Leurs manifestations telles que l'état de stress, le mal-être, voire l'épuisement professionnel, sont en forte augmentation, notamment en France (enquête SUMER 2003 et 2010) et concernent aujourd'hui tous les secteurs d'activité (privé et public), la plupart des métiers (salariés, professions libérales et agriculteurs) et tous les niveaux de qualification (cadres ou non).

Les RPS sont au cœur des préoccupations actuelles des pouvoirs publics, des branches et des entreprises eu égard à leurs impacts sur l'économie (seul le coût direct du stress dans l'Union européenne est estimé annuellement à 20 milliards d'euros) et sur la santé des salariés (27 % des travailleurs européens sont exposés à un ou plusieurs facteurs pouvant nuire à leur bien-être mental). Ainsi, à travers les dynamiques engagées, les RPS sont reconnus aujourd'hui comme des enjeux sociétaux majeurs et sont mêmes devenus prioritaires à côté des autres types de risques professionnels existants (physiques, biologiques…). Les discussions récentes à l'Assemblée nationale française sur la prise en compte des pathologies psychiques dans le registre des maladies professionnelles sont le signe que le phénomène s'est véritablement ancré dans le débat public (*Le Monde*, 29 mai 2015).

Un registre théorique et méthodologique diversifié

Les cadres de référence pour l'étude des RPS au travail relèvent soit des approches classiques du stress (biologique, psychosocial, causaliste), soit de champs disciplinaires centrés sur l'activité (comme l'ergonomie, la clinique du travail…) ou encore l'analyse socio-organisationnelle (sociologie, gestion…). Parfois ils se situent à la croisée de plusieurs disciplines notamment pour mieux identifier ces types de risques comme un champ spécifique de connaissances (Lerouge, 2014) ou étendre les domaines de prévention en santé-travail (Lagabrielle et Laberon, 2014). Il existe aussi, plus ou moins attaché à des cadres de références théoriques, tout un ensemble de dispositifs méthodologiques centrés sur l'évaluation des RPS (Vallléry et Leduc, 2014). Chaque outil a sa propre démarche d'évaluation (par questionnaire d'auto-évaluation, échelle de mesure…), a son orientation ou sa cible d'étude (simple diagnostic, plutôt orienté sur l'environnement, sur le stress perçu, la violence, le harcèlement…), mais peu d'outils visent une approche globale ou

intégrée du phénomène. Dans ce registre, on peut tout de même citer le modèle « contraintes-ressources-régulations » (nommé C2R) développé par l'Anact qui repose sur une vision dynamique de la construction de la santé au travail dans ses liens entre situations de travail et exigences de l'organisation et des salariés (Douillet, 2013).

Le collège des experts (Cesrps, 2011) a identifié six grands facteurs de risques potentiels qui permettent de bien couvrir les caractéristiques des RPS, situés au carrefour de l'individu et de sa situation de travail :

- *les exigences du travail* qui regroupent les risques en lien avec le travail sous pression, les contraintes de rythme, la difficulté à concilier la vie professionnelle et la vie familiale, l'exigence de compétences élevées ;
- *les exigences émotionnelles*, liées à la nécessité de devoir cacher ou maîtriser ses émotions face à la clientèle ou à un public en difficulté ;
- *l'autonomie et les marges de manœuvre* qui désignent la possibilité d'être acteur dans son travail, de participer aux décisions, d'utiliser ses compétences et de s'épanouir dans son travail ;
- *les rapports sociaux*, les relations de travail qui couvrent les relations avec les collègues, la hiérarchie ; est questionnée aussi la reconnaissance du travail (reconnaissance symbolique, rémunération, promotion...) ;
- *les conflits de valeurs* qui désignent une situation où l'on demande à une personne d'agir en contradiction avec ses valeurs professionnelles ou personnelles ;
- *l'insécurité économique* qui inclut le risque de perdre son emploi et les changements non maîtrisés de la tâche ou des conditions de travail.

Ces facteurs sont des apports essentiels dans l'approche des RPS car ils offrent une sorte de grille d'analyse opérationnelle et relativement complète des risques potentiels à prendre en compte. Toutefois, ils doivent être utilisés avec prudence et finesse car peuvent être ambivalents dans la mesure où leurs interprétations ne peuvent être déconnectées de la situation dans laquelle ils s'incarnent. Ainsi, par exemple, une émotion engagée dans une relation de service peut être source ou résultat d'une tension avec un client, mais elle peut être aussi une ressource ou un facteur de protection dans la gestion d'une relation. Ce point illustre d'ailleurs bien la complexité des RPS et la nécessité de « contextualiser » ces facteurs ; c'est-à-dire de devoir les situer dans la dynamique des contextes réels de travail.

Une approche intégrée de la santé

Les enjeux autour des RPS sont multiples et interconnectés. D'une part, les acteurs de la prévention (chercheurs ou praticiens) s'appliquent à mieux identifier

et délimiter ces risques qui mêlent des problématiques à la fois scientifiques et sociales (comment développer des connaissances pour mieux répondre aux demandes sociales ?). D'autre part, les acteurs de l'entreprise attendent des dispositifs d'analyse et d'accompagnement de la prévention plus efficaces et cohérents, alors que les RPS s'inscrivent le plus souvent dans des rapports de forces internes en questionnant en profondeur le travail, le rapport au travail et l'organisation. L'inscription des RPS dans le Document Unique est une voie prometteuse car elle donne l'opportunité de pérenniser une démarche intégrée de protection de la santé au travail. Ainsi, l'identification comme la mise en relation des risques physiques et psychiques au travail renforcent l'idée d'une nécessaire analyse globale des situations de travail autour de contributions pluridisciplinaires pour aborder la complexité de la santé dans son ensemble.

Enfin, il faut souligner que les RPS ne croissent pas de manière indépendante des problématiques sociétales actuelles. Les relations « clientèles » difficiles, les violences internes ou externes, les formes de harcèlement qui s'expriment dans le cadre du travail renvoient à des tensions plus profondes qui reflètent des transformations socio-économiques, comme le développement des formes de précarité ou l'affaiblissement des collectifs et des formes de solidarités. Le développement des RPS au travail soulève ainsi (et aussi) des questions politiques plus larges.

Bibliographie

Lagabrielle, C. et Laberon, S. (dir.) (2014). *Santé au travail et risques psychosociaux. Tous préventeurs ?* Paris : L'Harmattan.

Lerouge, L. (dir.) (2014). *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*. Toulouse : Octarès.

Valléry, G., Leduc, S. (2014). *Les Risques psychosociaux*. Paris : PUF, coll. « Que sais-je ».

Pour aller plus loin



Cesrps (Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport au Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011. *http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf*.

Douillet, P. (2013). *Prévenir les risques psychosociaux, outils et méthodes pour réguler le travail*. Lyon : Éditions Anact.

Zawieja, P. et Guarnieri, F. (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris : Le Seuil.

Santé au travail[1]

La santé au travail se trouve dans une vision renouvelée. Au paradigme de la prévention des risques professionnels s'ajoute celui de la promotion de la santé au travail. Le rôle du travail dans le développement de la personne et les enjeux de personnalisation de l'activité de travail apparaissent centraux pour comprendre les liens entre travail et santé et penser la qualité de vie au travail.

Sens et valeur du travail. Pénibilité. Prévention des risques professionnels. Qualité de vie au travail. Bien-être/mal-être au travail.

Éléments de définition

La convention 155 de l'Organisation internationale du travail (OIT) propose une définition de la santé au travail. Le « terme « santé » en relation avec le travail, ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité ; il inclut aussi les éléments physiques et mentaux affectant la santé directement liés à la sécurité et à l'hygiène du travail ». Cette définition reconnaît la santé au travail comme étant bien davantage que la seule absence de maladie ou d'infirmité. La santé au travail est aussi un état de bien-être au travail (physique, psychologique et social), qui inclut les atteintes différées des conditions de travail sur la santé. En 1995, le comité mixte OMS-OIT va plus loin en fixant trois objectifs principaux à la santé au travail :

- promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions ;
- prévenir tout dommage causé à la santé de ceux-ci par leurs conditions de travail ; les protéger dans leur emploi contre les risques résultant de la présence d'agents préjudiciables à leur santé ;
- placer et maintenir le travailleur dans un emploi convenant à ses capacités physiologiques et psychologiques.

En 2006, c'est l'idée même d'une culture de prévention pour la santé sécurité au travail (SST) qui entre dans la Convention 187 de l'OIT. La promotion de la SST y est valorisée avec la reconnaissance d'un droit à un travail sûr et salubre et d'une priorité au principe de prévention des risques professionnels.

1. Par **Isabelle Faurie**.

Une question d'actualité

Si le contexte de chômage et de précarité a pu un temps occulter l'expression du mal-être au travail, les questions de santé au travail ont connu ces dernières années une médiatisation sans précédent. Amplifiées par des événements dramatiques (scandale de l'amiante, vague de suicides dans de grandes entreprises, harcèlement…), de nouvelles formes de souffrance au travail, de techniques de management pathogènes et une dégradation certaine de la qualité du travail ont été rendues publiques. Pouvoirs publics, partenaires sociaux et entreprises prennent de plus en plus la mesure de l'importance de la santé au travail et de la prévention, avec une considération plus globale des risques: physiques, psychologiques, immédiats ou différés. Une nouvelle catégorie de risques a émergé, celle des risques psychosociaux, pour désigner les pathologies mettant en jeu la santé mentale au travail, et il est question aujourd'hui de reconnaître comme maladie professionnelle le *burnout*, ce syndrome d'épuisement professionnel lié à la place toujours plus prégnante du travail dans nos vies.

Des évolutions réglementaires ont accompagné ce mouvement. La loi fait actuellement obligation à l'employeur de préserver la santé physique mais aussi mentale des salariés. Depuis 2001, la rédaction du Document unique d'évaluation des risques professionnels est obligatoire pour toutes les entreprises. L'employeur transcrit et met à jour les résultats de l'évaluation des risques à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3 du Code du travail. Pour tous les acteurs de la prévention, le Document unique a été un acte fort. Doivent y être évaluées, annuellement et lors de tout changement dans les procédés de travail, la gravité de chaque risque et sa probabilité de survenue. Depuis 2008, la loi impose que ce document soit mis à disposition des salariés.

Pour répondre à ces obligations, des avancées ont été faites sur la définition des risques et sur la méthodologie de leur évaluation, on peut citer en exemple les documents conçus et mis à disposition par l'INRS (l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles). Les principales catégories de risques professionnels sont identifiées: risques physiques, chimiques, biologiques, liés aux déplacements, aux équipements de travail, risques incendie et explosion, et risques psychosociaux. Des dispositifs de veille en santé au travail ont été mis en place. De grandes enquêtes de suivi, certaines longitudinales, généralement complétées lors des visites de médecine du travail, permettent de mesurer l'évolution des expositions professionnelles des salariés et de suivre différents aspects du travail et de la santé (enquêtes SUMER, evrest, SIP, Estev, SVP50, Réseau RNV3P, Samotrace…). Une veille en santé au travail qui se structure, des risques mieux décrits… ces constats positifs sont toutefois à nuancer car des enjeux nouveaux traversent le champ de la SST.

De nouveaux enjeux dans le champ de la SST

Ces évolutions font émerger de nouveaux enjeux dans le champ de la SST :

- *Réussir à objectiver certains risques*, notamment les risques psychosociaux, plus subjectifs, ou l'exposition aux risques à effets différés, qui débordent du cadre temporel et spatial de l'activité de travail. Comment par exemple évaluer les incidences du télétravail ? Quels risques pour les personnes travaillant en *open-space* ? Comment se mesurent les effets de la précarité sur la santé mentale ? Les nouvelles problématiques de santé renvoyant à des pathologies de l'engagement (stress, surcharge mentale…) demandent une révision des indicateurs de prévention et des plans d'action.
- *Sortir d'une approche individuelle*. Si l'on prend l'exemple des risques psychosociaux, les signes d'alerte proviennent le plus souvent de plaintes individuelles : conflits avec l'encadrement ou les collègues, mal-être, souffrance en lien avec le travail. La personne évoque un sentiment d'injustice, d'inutilité, un manque de reconnaissance. L'enjeu est d'identifier si ces symptômes individuels sont le signe d'un problème plus collectif. Une approche trop individuelle des risques tend à « psychologiser » les problèmes et à isoler les personnes dans leur souffrance. Cette approche reste dominante. D'abord parce qu'elle satisfait certaines stratégies organisationnelles car il est plus facile de penser qu'un problème est dû à la fragilité psychologique d'un seul salarié, plutôt qu'à la situation globale de travail. Ensuite, parce que le système de santé au travail repose sur le principe d'aptitude. Les visites d'aptitude réalisées par la médecine du travail y occupent une place centrale et les médecins, de par leur formation, privilégient cette relation individuelle médecin-salarié. Toutefois, on tend plus qu'avant à coupler au diagnostic individuel, une dimension collective.
- *Mettre en place une pluridisciplinarité*. Dans la définition même de leurs missions et statuts, la pluridisciplinarité a été inscrite comme principe fondateur des services de santé au travail. Sur le terrain, le management de la pluridisciplinarité reste cependant compliqué. L'articulation des approches (médicale, technique, psychosociale et organisationnelle) est trop rarement reconnue et mise en œuvre. Un renouvellement des démarches et des modes d'agir est à construire et à évaluer.
- *Faire évoluer le paradigme en santé au travail*. Les professionnels reconnaissent que la logique de prévention des risques est plus que jamais nécessaire mais qu'elle n'est pas suffisante. Au triptyque de la prévention primaire (réduction en amont des facteurs de risques), secondaire (limiter, corriger les atteintes sur la santé), tertiaire (réparation des troubles), doit se coupler un nouveau paradigme du développement de la santé au et par le travail. L'amélioration des conditions de travail doit se faire dans un objectif de préservation de l'intégrité physique

et de réparation mais également pour améliorer conjointement la performance de l'entreprise et le développement des personnes au travail. Davantage qu'un capital à maintenir, la santé des salariés devient une ressource à enrichir. Ce nouveau paradigme de la promotion de la santé au travail n'est pas sans susciter des débats autour de la question du travail, source d'aliénation ou acte d'émancipation. Des débats méthodologiques aussi sur les pratiques à même d'accroître la qualité de vie au travail, il ne s'agit pas ici de simples programmes d'éducation à la santé sur le lieu de travail (être attentif à sa santé, manger/bouger…) mais de pratiques de management et d'organisation du travail renouvelées aptes à soutenir la fonction psychologique du travail et l'efficience du système.

Ces enjeux soulèvent plus généralement la question de la subjectivité au travail. Les approches psychologiques ont problématisé ces liens entre travail, reconnaissance de soi et santé, où sens et valeur du travail sont sans cesse interrogés.

Des approches complémentaires

Les approches théoriques des questions de santé, sécurité au travail sont traversées par ces controverses. De l'approche juridique à l'approche médicale, de la sociologie du travail à l'épidémiologie, de la psychologie aux ergonomes et préventeurs, les points de vue sont multiples. En psychologie, les perspectives en clinique du travail (Lhuilier et Clot, 2010; Dejours, 2000) appréhendent les enjeux de travail par les processus de subjectivation/désubjectivation. La clinique de l'activité parle de la « fonction psychologique du travail » (Clot, 1999) et soulève les liens entre travail et pouvoir d'agir (Clot, 2008). À travers l'activité se développe – ou pas – le pouvoir d'agir de la personne. L'approche psychosociale de la santé au travail montre également l'importance des enjeux identitaires dans l'analyse des risques psychosociaux, du harcèlement moral par exemple (Kirnidis, Costalat-Founeau, et Faurie, 2013). C'est par le développement des sentiments capacitaires (ressources activées) qu'une action positive peut émerger et motiver une dynamique de rétablissement identitaire. D'autres travaux (Baubion-Broye, 1998) mettent en évidence le rôle des processus de personnalisation dans le vécu des transitions professionnelles et leurs impacts sur la santé. La santé au travail se révèle donc un processus dynamique, une dialectique entre soi et autrui, entre personnalisation et socialisation. Tout comme l'identité (Malrieu, 1980), la question du travail est existentielle en même temps que relationnelle et c'est certainement par les enjeux de reconnaissance de soi au travail que se trouvent les conditions de l'action, d'une transformation du travail et les ressorts d'une qualité de vie au et hors travail.

Bibliographie



Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.

Clot, Y. et Lhuilier, D. (éds.) (2010). *Travail et santé. Ouvertures cliniques*. Toulouse : Érès.

Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard.

Pour aller plus loin



Baubion-Broye, A. (éd.). (1998). *Événements de vie, transitions et construction de la personne*. Toulouse : Érès.

Clot, Y. (1999). *La Fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.

Kirnidis, C., Costalat-Founeau, A.M. et Faurie, I. (2013). Le harcèlement moral au travail : les processus émergents. In A.M. Costalat-Founeau (éd.), *Dynamique identitaire, action et changement* (p. 91-111). Paris : L'Harmattan.

Satisfaction au travail[1]

La satisfaction au travail est définie comme l'attitude de l'individu à l'égard de son travail. Nous présentons les processus cognitifs, affectifs et conatifs en jeu dans la satisfaction au travail avant d'insister sur quelques points clefs de la notion de façon à mieux définir ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas et par conséquent les usages que l'on peut en faire.

Comportements de citoyenneté organisationnelle. Bien-être au travail. Conditions de travail. Émotions au travail. Motivation. Qualité de vie au travail. Sens et valeur du travail.

La satisfaction au travail (ST) constitue l'un des plus anciens (*cf.* l'ouvrage de R. Hoppock, *Job Satisfaction*, paru en 1935) et des plus étudiés concepts de la psychologie du travail. Après la performance, la ST est la variable la plus fréquemment utilisée comme variable à prédire dans la littérature scientifique. Cependant, elle est essentiellement étudiée en tant que résultat à atteindre et plus rarement en tant que processus devant être expliqué.

1. Par **Davy Castel**.

Bibliographie



Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.

Clot, Y. et Lhuilier, D. (éds.) (2010). *Travail et santé. Ouvertures cliniques*. Toulouse : Érès.

Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard.

Pour aller plus loin



Baubion-Broye, A. (éd.). (1998). *Événements de vie, transitions et construction de la personne*. Toulouse : Érès.

Clot, Y. (1999). *La Fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.

Kirnidis, C., Costalat-Founeau, A.M. et Faurie, I. (2013). Le harcèlement moral au travail : les processus émergents. In A.M. Costalat-Founeau (éd.), *Dynamique identitaire, action et changement* (p. 91-111). Paris : L'Harmattan.

Satisfaction au travail[1]

La satisfaction au travail est définie comme l'attitude de l'individu à l'égard de son travail. Nous présentons les processus cognitifs, affectifs et conatifs en jeu dans la satisfaction au travail avant d'insister sur quelques points clefs de la notion de façon à mieux définir ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas et par conséquent les usages que l'on peut en faire.

Comportements de citoyenneté organisationnelle. Bien-être au travail. Conditions de travail. Émotions au travail. Motivation. Qualité de vie au travail. Sens et valeur du travail.

La satisfaction au travail (ST) constitue l'un des plus anciens (*cf*. l'ouvrage de R. Hoppock, *Job Satisfaction*, paru en 1935) et des plus étudiés concepts de la psychologie du travail. Après la performance, la ST est la variable la plus fréquemment utilisée comme variable à prédire dans la littérature scientifique. Cependant, elle est essentiellement étudiée en tant que résultat à atteindre et plus rarement en tant que processus devant être expliqué.

1. Par **Davy Castel**.

Satisfaction au travail : des dimensions plurielles

La définition la plus fréquemment citée est celle de Locke (1976, p. 1300) : « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Toutefois, ne pas réduire la ST à sa dimension affective peut permettre une compréhension plus globale du phénomène (Weiss, 2002). En effet, la ST se compose de trois dimensions distinctes bien que très fortement liées : cognitive, affective et conative.

La dimension cognitive renvoie au jugement évaluatif que porte l'individu sur son travail en fonction de l'adéquation perçue entre ce qu'il désire, veut ou cherche à atteindre dans son travail et les opportunités offertes par ce dernier (Locke, 1969, 1976). L'affect positif ou négatif provenant automatiquement de cette évaluation constitue la dimension affective de la ST. Enfin, de ce jugement et de cet affect découle une intention d'agir en vue de réduire l'insatisfaction ou d'augmenter la satisfaction, qui correspond à la dimension conative. Celle-ci est essentielle pour comprendre les conséquences potentielles de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail et les évolutions de cette variable dans le temps.

En effet, les individus développent des stratégies pour réduire leur insatisfaction ou augmenter leur satisfaction (Diener, 2000). Michalos (1980) en distingue deux types :

- *Comportementales* : elles consistent à agir sur la situation à l'origine de l'insatisfaction ressentie, par exemple mettre en œuvre des actions individuelles ou collectives visant l'amélioration des caractéristiques du travail sources d'insatisfaction ou changer d'emploi. La mise en œuvre de stratégies comportementales dépend des opportunités dont dispose l'individu.
- *Cognitives* : ces stratégies consistent quant à elles à modifier ses attentes et/ou ses perceptions de la situation de travail de façon à diminuer l'insatisfaction ressentie en l'absence de possibilité d'agir sur les causes de cette insatisfaction (impossibilité perçue de trouver un meilleur emploi ou d'améliorer l'emploi actuel) : diminuer son niveau d'attente, se convaincre que ce n'est pas si mal, etc.

La ST provenant d'une réelle satisfaction des attentes n'est pas de même nature que celle provenant d'attentes revues à la baisse ou de perceptions enjolivées (stratégies cognitives). Bussing et Bissels (1998) proposent de distinguer ces différentes formes de satisfaction, en désignant par « satisfaction résignée » la satisfaction provenant d'une réduction des attentes et par « pseudo-satisfaction » celle provenant du déni des aspects négatifs de la situation vécue. Notons que ces différentes formes de ST sont confondues lorsque l'on utilise simplement une échelle bipolaire demandant à l'individu s'il est satisfait ou insatisfait.

Quelques caractéristiques fondamentales de la ST

Complexe

La ST est un indicateur complexe en ce sens où un niveau élevé de ST n'est pas nécessairement le signe que tout va bien. En effet, parce que l'insatisfaction au travail est un état désagréable que les individus cherchent à réduire et que cette réduction ne peut pas toujours s'effectuer par l'obtention de conditions de travail plus conformes aux souhaits des individus (surtout en cas de conjoncture économique difficile), ces derniers peuvent faire preuve de satisfaction résignée ou de pseudo-satisfaction *via* les mécanismes décrits plus haut plutôt que de rester durablement insatisfaits. Les niveaux élevés de ST sont donc à interpréter avec prudence, surtout en présence d'autres indicateurs moins favorables (ex. : un taux élevé de rotation du personnel). Dans de plus rares cas, l'inverse peut également se produire, un niveau d'insatisfaction particulièrement élevé au regard d'autres indicateurs, lorsque l'insatisfaction déclarée est utilisée pour alerter sur les situations négatives vécues. Cela ne remet pas en cause la pertinence de la ST en tant qu'objet d'étude scientifique : ces variations sont le fruit de processus cognitifs, affectifs et conatifs qui peuvent être étudiés scientifiquement. Cela questionne par contre l'usage de la ST en tant qu'indicateur de bonne gestion ou objectif à atteindre : quel intérêt représente un niveau élevé de ST s'il reflète des attentes revues à la baisse ou des perceptions enjolivées ? À tout le moins, de telles pratiques nécessitent la conception d'outils de mesure permettant de distinguer les différentes formes de ST évoquées précédemment (satisfaction résignée, pseudo-satisfaction et véritable satisfaction).

Multifactorielle

La ST est à l'image de l'objet sur lequel elle porte. En effet, toutes les dimensions du travail sont susceptibles d'être porteuses d'attentes et donc de générer de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Ainsi, les déterminants de la ST sont très nombreux, de l'autonomie à l'équilibre vie privée – vie professionnelle en passant par le salaire ou les relations avec les collègues, clients ou supérieurs (Castel, 2011). On peut à la suite d'Herzberg (1966) distinguer deux familles de déterminants : ceux intrinsèques à l'activité de travail (nature de la tâche, possibilités d'accomplissement, etc.) et ceux extrinsèques, liés aux conditions dans lesquelles elle est réalisée (salaire, ambiance de travail, etc.). Toutefois, alors qu'Herzberg (1966) postulait que seuls les premiers génèrent de la satisfaction tandis que les seconds génèrent de l'insatisfaction, la majorité des travaux conduits depuis indiquent que les deux types de facteurs concourent à la fois à la satisfaction et à l'insatisfaction au travail en fonction de leur adéquation perçue avec les attentes des travailleurs.

Reflet des attentes et non des besoins

La ST reflète la capacité des situations de travail à offrir aux travailleurs ce qu'ils désirent, souhaitent, valorisent et non nécessairement et uniquement ce dont ils ont objectivement besoin pour être en bonne santé (Locke, 1969, 1976). La ST n'est donc pas en soi un indicateur de santé, même si les besoins des individus déterminent en grande partie leurs attentes.

Subjective

Enfin, subjective par essence, la ST peut être considérée comme un indicateur de la qualité perçue de vie au travail mais ne constitue en aucun cas un indicateur de la qualité objective des emplois et situations de travail. Ainsi, une personne peut être plus satisfaite qu'une autre dans un contexte objectivement plus défavorable si ses attentes sont plus faibles ; inversement, un niveau de ST plus faible qu'ailleurs peut refléter un niveau d'attentes plus élevé et non des conditions de travail moins bonnes. Cette forte subjectivité de la ST ne signifie pas qu'elle est sans intérêt car, nous l'avons vu précédemment, cette évaluation subjective détermine les intentions comportementales des individus au travail.

Bibliographie



Bussing, A. et Bissels, T. (1998). Different forms of work satisfaction : Concept and qualitative research. *European Psychologist*, 3, 209-218.

Herzberg, F. I. (1966). *Le Travail et la Nature de l'homme*. Paris : Entreprise Moderne d'Édition

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction ? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

Pour aller plus loin



Castel, D. (2011). *La Satisfaction au travail : comprendre, mesurer, prédire le point de vue de l'individu*. Lille : ANRT.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1350). Chicago : Rand McNally.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction : Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 1-22.

Sens et valeurs du travail[1]

Le travail est une épreuve, dans laquelle le sujet agit ou s'empêche d'agir. Le sens et les valeurs du travail s'inscrivent dans cette confrontation entre le sujet, la tâche, les autres, l'organisation, sa vie hors travail. Le sens s'éprouve alors dans les possibilités de développement de son activité, et s'explique « avec » les valeurs du sujet, ce qui compte vraiment pour lui dans son travail.

Activité. Analyse du travail. Clinique du travail. Collectif de travail. Intervention. Qualité du travail. Rapports travail/hors travail. Santé et travail.

Les paradoxes du travail

« Le travail est une activité forcée. Ce n'est plus la simple réponse de l'organisme aux excitations du moment, ni celle du sujet aux sollicitations de l'instinct. Son objet reste étranger à nos besoins [...], et il consiste en l'accomplissement de tâches qui ne s'accordent pas nécessairement avec le jeu spontané des fonctions physiques et mentales » (Wallon, 1930, p. 11). Voilà comment débute le livre que Wallon a dédié à la psychologie du travail et de l'orientation professionnelle. L'auteur explique le rôle néfaste que peut avoir la machine dans le procès industriel – en réduisant l'activité du sujet à des gestes partiels –, et y décèle un danger pour l'intégrité et la santé du professionnel : « comme son travail utilise le meilleur parti de ses forces et de sa vie, c'est une sorte de dissociation et d'amputation qu'il subit dans sa personne » (p. 12). On saisit ici une tension majeure. Le travail, bien que forcé, implique ce que le sujet a de meilleur, et simultanément, il court le risque d'en être dépossédé.

Dans les organisations contemporaines, un nouveau régime de productivité pousse les professionnels à s'impliquer encore plus pour répondre aux exigences de réactivité et d'innovation. Le travail est toujours « une lutte sur divers fronts psychiques » (Malrieu, 2003, p. 83) dans laquelle chacun tente – le plus souvent – de faire pour le mieux au sein d'organisation qui exige des initiatives sans toujours proposer des moyens suffisants. Le sens et les valeurs du travail s'inscrivent dans cette confrontation entre le sujet, la tâche, les autres, l'organisation, sa vie hors travail.

1. Par **Jean-Luc Tomás et Yves Clot**.

Ainsi, et au-delà de la rétribution qui permet de « gagner sa vie », le sujet agit dans un milieu d'interactions sociales, s'approprie les gestes de métier pour être efficace, s'économise en essayant de faire vite et bien, œuvre au nom de valeurs individuelles et collectives, fait place à ses désirs. Le travail est une mise à l'épreuve de soi face à une tâche au sein d'un milieu social que le sujet cherche à utiliser en ressources pour agir efficacement. Cette confrontation de soi à l'objet de son travail et aux autres n'est pas exempte de conflits. Face à cela, le sujet n'est pas passif. Il se risque à produire des actes, mais il peut aussi s'empêcher d'agir.

Sens et valeurs

Dans cette perspective, le sens n'est pas seulement une interprétation subjective individuelle des expériences professionnelles et des interactions qu'elles induisent. Il ne coïncide pas non plus à l'offre de sens proposé par l'organisation. Le sens du travail est surtout le résultat des restructurations – potentiellement développementales ou au contraire défavorables à la santé – réalisées par un sujet à partir des conflits et des contradictions éprouvés dans son activité, ou plutôt entre différentes activités. Le sens s'éprouve dans un futur à conquérir et dans les possibilités de transformation acquises individuellement et collectivement. De même, les valeurs du travail ne se réduisent pas à un processus d'élaboration de l'image de soi, ou de réalisation de soi. Sous cet angle, ce ne sont pas les valeurs qui expliquent le sens que les professionnels donnent à leur travail, mais c'est plutôt le sens réel de l'activité éprouvé par les professionnels qui « s'explique avec » les valeurs existantes. En chaque travailleur se glisse la conscience d'une contradiction entre leur adhésion aux valeurs socio-historiquement situées, celles qui comptent pour lui dans son travail, celles affiliées au métier et ce qu'il ressent des possibilités ou impossibilités de développement du travail.

Dynamiques subjectives individuelles et collectives au travail

Par exemple, la technologie de *self-scanning*, introduite dans les supermarchés permettant aux clients de scanner eux-mêmes leurs produits, peut être problématique. Dans le cas précis proposé par l'analyse sociologique de Ferreras (2007), cette technologie pose problème du point de vue des caissières assignées au contrôle des clients. Les tentatives de vol sont plus nombreuses qu'aux caisses traditionnelles sans pour autant inquiéter la direction. Cette passivité brave l'une des valeurs

du métier de caissière : l'honnêteté. Face à cette situation singulière, les caissières souhaitent participer à la définition des actions de lutte contre ces fraudes. Mais la direction s'y oppose en justifiant que le coût des mesures antivol serait plus élevé que les pertes liées aux fraudes. Mais « en l'absence de cette reconnaissance de l'aspiration des employés à être pleinement considérés comme citoyens au travail, un conflit fondamental s'est progressivement dessiné [...] non explicité comme tel par les caissières » (p. 243).

Se pose alors, pour le psychologue du travail, la question de l'intervention. Comment soutenir les efforts des professionnels pour qu'ils puissent agir, à partir de ce qui compte vraiment pour eux, sur le sens de leur travail ?

Pour le courant de la psychodynamique du travail (Dejours, 2000), le problème du sens est central. En cherchant à comprendre les dynamiques intersubjectives mobilisées par le travail, à saisir ce qui fait sens pour le sujet, à reconnaître la souffrance – intrinsèquement première sur la scène du travail –, le clinicien du travail tente d'ouvrir de nouvelles voies à l'élaboration psychique des professionnels concernés. Car ces derniers ne subissent pas passivement la souffrance. Au mieux, ils peuvent la transformer par l'imagination, la ruse ou la sublimation. Mais quand ces processus ne sont pas possibles, ils produisent des stratégies de défense individuelles ou des stratégies collectives de défense qui jouent un rôle de garant de la santé mentale. Au pire, des idéologies défensives se mettent en place. C'est en interrogeant le sens de ce que les professionnels font, notamment en accédant à la souffrance éthique – la confrontation du sens moral du sujet à des actions qu'il récuse –, qu'il devient possible de mettre en visibilité la complexité du travail, des valeurs, du collectif de règles, ce qui permet alors aux sujets de s'y retrouver, individuellement et surtout collectivement.

Le processus de construction de sens du travail est également appréhendé par une psychologie sociale du travail initiée par l'approche en termes de systèmes des activités. Le sujet s'inscrit dans une pluralité de milieux de vie, ce qui entraîne des contradictions entre des normes et des valeurs hétérogènes. De fait, « le sens du travail est moins un objet d'étude à circonscrire à la sphère professionnelle qu'un objet d'étude à resituer dans un système plus vaste des différents registres d'activités et d'expérience des sujets » (Almudever, Le Blanc et Hajjar, 2013, p. 173). L'intervention psychologique doit alors prendre en considération la construction des liens que le sujet réalise entre les différentes sphères de sa vie au travail et hors travail. Il s'agit de mettre au travail le sujet sur les intersignifications de ses conduites – dans les différents milieux traversés – pour qu'il puisse produire les régulations nécessaires, afin de rendre compatible les intersignifications *via* des étayages mutuels. Cette démarche met l'accent sur l'activité du sujet alors qu'il est amené à envisager de nouveaux possibles ou à découvrir des possibilités empêchées.

Il est néanmoins envisageable – dans la tradition de la clinique du travail – d'intervenir au plus près du travail tel qu'il est réalisé par les professionnels. La clinique de l'activité propose ainsi de concevoir l'action réalisée au travail comme une occupation dont le résultat escompté définit le but. Mais le but de cette action est seulement l'une des composantes de l'activité qui la déborde. Les pré-occupations du sujet – ce qui le mobilise – ne coïncident pas avec ses occupations. L'activité réalisée est finalement le résultat d'une lutte, d'un conflit, entre plusieurs possibilités rivales. Le sens – ressort interne à l'activité de travail – est alors compris comme la discordance créatrice ou destructrice entre occupations et pré-occupations (Clot, 2011). Ce faisant, la clinique de l'activité cherche à maintenir ou à restaurer la vitalité de la conflictualité sociale pour assurer à la conflictualité psychique des voies de développement. Du point de vue de l'action, il s'agit alors de provoquer le développement des dynamiques subjectives individuelles et collectives – à tous les niveaux de la hiérarchie de l'organisation – sur la base de l'analyse de l'activité réalisée par professionnels eux-mêmes. Pour donner du sens, il ne suffit pas de fournir une signification à un événement, à son travail, à sa vie, il faut surtout éprouver les possibilités réelles de développement de son activité.

Bibliographie

Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services.* Paris : Sciences Po.

Malrieu, P. (2003). *La Construction du sens dans les dires autobiographiques.* Toulouse : Érès.

Wallon, H. (1930). *Principes de psychologie appliquée.* Paris : Armand Colin.

Pour aller plus loin



Almudever, B., Le Blanc, A. et Hajjar, V. (2013). Construction du sens du travail et processus de personnalisation : l'étude du transfert d'acquis d'expériences et des dynamiques de projet. In A. Baubion-Broye, R. Dupuy et Y. Prêteur (dir.), *Penser la socialisation en psychologie* (171-185). Toulouse : Érès.

Clot, Y. (2011). Théorie en clinique de l'activité. In B. Maggi (dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* (17-39). Paris : PUF.

Dejours, C. (2000). *Travail : usure mentale.* Paris : Bayard.

Socialisation organisationnelle[1]

La socialisation organisationnelle s'intéresse à la façon dont un travailleur devient un membre performant de son organisation. Elle est étudiée de plusieurs points de vue : ce que met en place l'organisation et ce que fait le sujet lui-même pour se socialiser.

Apprentissage organisationnel. Identité professionnelle. Culture organisationnelle. Recrutement. Performance. Sentiment d'efficacité personnelle.

Définition

La socialisation organisationnelle est définie comme les processus par lesquels un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation. Il s'agit de comprendre comment un salarié en situation de transition professionnelle (insertion, changement de rôle, de contexte ou de statut) se situe face à une tâche, des règles, d'autres salariés, des valeurs organisationnelles.

Les recherches menées dans ce domaine tentent de caractériser :

- le contenu de la socialisation ;
- les types de dispositifs adoptés par les organisations pour intégrer les personnes ;
- les processus d'apprentissage organisationnel par lesquels le salarié peut interagir de façon efficace avec son milieu de travail ;
- les conséquences attendues de la socialisation (satisfaction au travail, engagement, performance).

La socialisation organisationnelle est donc un enjeu central pour la performance de l'organisation comme pour le personnel : si elle est réussie, les salariés sont plus performants, plus rapidement, ils quittent moins l'organisation, sont plus satisfaits, moins stressés. Le contexte économique et social actuel rend plus encore prégnante cette question en raison des nombreux départs en retraite des *baby-boomers* et de l'environnement compétitif lié à la mondialisation.

1. Par **Céline Sauvezon**.

Les approches de la socialisation organisationnelle

Suivant les postures théoriques adoptées, l'accent est mis soit sur le poids de l'environnement (l'individu a alors un rôle passif d'adaptation), soit sur les processus internes à l'individu qui a un rôle actif, selon cinq approches :

L'approche adaptative développe une vision fonctionnaliste dans laquelle l'organisation influence directement la socialisation organisationnelle de l'individu qui la reçoit passivement. Cette approche se centre sur la description des étapes de la socialisation (phases de pré-entrée, de confrontation à la réalité organisationnelle, puis d'intégration professionnelle, Feldman, 1976) et sur les tactiques mises en place par l'organisation pour faciliter l'insertion (Van Maanen et Schein, 1979). Elle n'interroge donc pas sur la contribution du sujet dans le processus.

L'approche constructiviste considère un sujet acteur de sa socialisation, qui cherche à s'adapter mais aussi à se construire et à transformer son environnement de travail, à partir de conduites proactives (Almudever, Croity-Belz et Hajjar, 1999). On étudie les processus cognitifs d'élaboration du sens par les sujets face aux changements (Louis, 1980), de recherche d'informations et de feed-back (Morrison, 1993), les stratégies de gestion de soi. Les individus réduisent ainsi leur vulnérabilité au stress, développent leur confiance en soi et leur sentiment d'efficacité personnelle. Sur le plan des processus relationnels, on étudie les stratégies de construction de relations interpersonnelles dans l'organisation (Reichers, 1987) et les négociations de changements dans le travail (Nicholson, 1984).

L'approche prospective et plurielle a été proposée en réponse car la finalité de ces comportements proactifs reste l'adaptation au nouvel environnement de travail. Le sujet est donc finalement plus réactif que véritablement actif. La socialisation organisationnelle est ici prospective car elle mobilise chez le sujet des anticipations (Guichard et Huteau, 1997) et des projets (Boutinet, 1998) qui donnent sens à ses conduites. Elle est plurielle car le sujet est engagé dans différentes sphères d'activités (familiale, professionnelle, sociale…) qui peuvent être concurrentes et pour lesquelles il doit effectuer un travail d'intégration, de hiérarchisation, d'articulation et de choix des valeurs et des buts poursuivis.

Les développements les plus récents s'articulent autour de deux approches :

- l'approche identitaire et cognitive qui étudie la socialisation organisationnelle comme un processus de changement identitaire ;
- l'approche interactionniste qui met l'accent sur les processus d'influence mutuelle entre l'individu et ses agents socialisateurs (Perrot, Bauer et Roussel, 2012).

Elles montrent que pour favoriser la socialisation organisationnelle, il faut mettre l'accent sur des dispositifs de formation, le soutien au développement de réseaux, la mise en place de tutorat et la facilitation de l'accès aux informations. Ces différentes dimensions sont nécessaires pour permettre que la socialisation organisationnelle soit un levier à la fois de performance organisationnelle et de santé au travail pour les acteurs de l'organisation.

Bibliographie

Almudever, B., Croity-Belz, S. et Hajjar, V. (1999). Sujet proactif et sujet actif : deux conceptions de la socialisation organisationnelle. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 28 (3), p. 421-446.

Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.

Pour aller plus loin



Louis, M. (1980). Career transitions, varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5, 3, 329-340

Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 173-183.

Soutien organisationnel perçu[1]

Le soutien organisationnel perçu réfère aux croyances générales des travailleurs quant à la mesure dans laquelle leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être. Introduit dans la littérature scientifique en 1986 par Eisenberger et ses collègues, le concept a depuis lors suscité de nombreux travaux qui ont notamment identifié ses antécédents et ses conséquences.

Reconnaissance au travail. Comportements de citoyenneté organisationnelle. Engagement organisationnel. Climat de travail. Conditions de travail.

Définition

C'est en envisageant ce qui conduit les travailleurs à s'engager vis-à-vis de leur organisation qu'Eisenberger et ses collègues sont parvenus à la notion de soutien organisationnel perçu (ou SOP). Ils ont considéré que tout comme les organisations et leurs managers se préoccupent de l'engagement des travailleurs à leur égard, les travailleurs sont attentifs à la mesure dans laquelle leur organisation s'engage vis-à-vis d'eux.

Considérant donc la relation entre les travailleurs et leur organisation en prenant le point de vue des travailleurs, Eisenberger et ses collègues ont proposé que les travailleurs feraient des inférences quant à la mesure dans laquelle leur organisation s'investit à leur égard en les valorisant, en les soutenant, en reconnaissant leurs contributions et leurs apports, et en se préoccupant d'eux en tant que personnes. Plus précisément, ils ont défini le SOP comme des croyances générales que les travailleurs développent quant à la mesure dans laquelle « leur organisation valorise leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être » (Eisenberger, Huntington, Hutchison, et Sowa, 1986, p. 501). La formation de ces croyances s'expliquerait par la tendance naturelle des travailleurs à attribuer des caractéristiques anthropomorphiques à leur organisation.

1. Par **Florence Stinglhamber et Gaëtane Caesens**.

Antécédents

Les recherches scientifiques ont identifié les nombreux déterminants du SOP. En particulier, trois grandes catégories d'antécédents ont été mises en exergue (Rhoades et Eisenberger, 2002). Tout d'abord, plusieurs études ont montré que diverses conditions de travail favorables (*e. g.* l'autonomie dans le travail et les opportunités de formations) et récompenses organisationnelles (*e. g.* le salaire et les promotions) ont une influence positive sur le développement d'un fort SOP chez les travailleurs. Cet effet est d'autant plus important que ces conditions et récompenses sont perçues comme étant données sur base d'un acte volontaire de la part de l'organisation. Ensuite, la perception d'une certaine justice au sein de l'organisation, et en particulier d'une justice des procédures utilisées, a été mise en évidence comme un facteur favorisant le développement d'un fort SOP dans plusieurs études. Enfin, les recherches ont montré le rôle important que jouent certaines formes de leadership, notamment celles instaurant une relation de qualité entre le travailleur et son supérieur hiérarchique, dans le développement du SOP. En effet, le supérieur étant un représentant de l'organisation, tout traitement favorable de sa part contribue à la formation générale du SOP.

Conséquences

De nombreuses études empiriques ont par ailleurs montré les conséquences positives tant pour l'organisation que pour les travailleurs d'un fort SOP (Eisenberger et Stinglhamber, 2011). Plusieurs recherches ont ainsi souligné qu'un haut niveau de SOP était associé à un plus grand bien-être subjectif des travailleurs (*e. g.* une plus grande satisfaction au travail et une réduction du stress). Un grand nombre de recherches a également mis en évidence qu'un fort SOP était associé à une orientation plus positive du travailleur vis-à-vis de son organisation (*e.g.* de plus hauts niveaux d'engagement affectif et d'identification envers l'organisation). Enfin, les résultats d'une série d'études montrent que de manière générale les travailleurs qui se sentent soutenus et valorisés par leur organisation ont des comportements plus bénéfiques pour l'organisation (*e.g.* une plus grande performance au travail et moins d'absentéisme).

La théorie du soutien organisationnel (Eisenberger *et al.*, 1986 ; Eisenberger et Stinglhamber, 2011 ; Rhoades et Eisenberger, 2002) a suggéré plusieurs mécanismes permettant d'expliquer les effets positifs du SOP. Sur base de la norme de réciprocité et de la théorie de l'échange social, le SOP induirait chez les travailleurs la volonté de contribuer au développement et à l'efficacité générale de

l'organisation. Les travailleurs recevant un soutien de la part de leur organisation ressentiraient l'obligation de rendre la pareille et désireraient s'acquitter de cette dette en mettant en place des attitudes et des comportements favorables vis-à-vis de leur organisation. Le SOP rencontrerait en outre les besoins socio-émotionnels (e.g. d'estime ou d'approbation) des travailleurs et serait utilisé par ces derniers comme une indication de la volonté de l'organisation de récompenser leurs efforts et leurs investissements. Enfin, le SOP créerait chez les travailleurs la croyance qu'ils recevront de l'aide de leur organisation quand ils en auront besoin.

Bibliographie

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisenberger, R. et Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support : Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington, DC : APA Books.

Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support : A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Pour aller plus loin

Baran, B., Rhoades, L. et Miller, L. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27, 123-147.

Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. et Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support : A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43 (6), 1854 - 1884.*

Stress au travail[1]

Le stress lié au travail représente un problème majeur pour la santé des travailleurs, la productivité des organisations et la société. Ses multiples conséquences invitent à s'interroger sur son origine, sa nature et les processus impliqués. Le stress lié au travail est une réalité qu'il convient de diagnostiquer, d'évaluer et de prévenir.

Conditions de travail. Harcèlement au travail. Risques psychosociaux. Santé et travail. Épuisement professionnel. Travail. TMS.

Un facteur de risques

Phénomène d'ampleur croissante, le stress s'associe aux transformations et aux mutations du travail qui découlent de la mondialisation de l'économie. Le travailleur du XXIe siècle se trouve ainsi confronté à de nouveaux risques, qualifiés de risques psycho-sociaux. Considéré comme une manifestation possible de ces RPS (INRS, 2012), le stress chronique apparaît comme un risque « nouveau et émergent » qu'il faut combattre et prévenir (Esener, 2010). Si les liens entre le stress, les atteintes à la santé et le travail sont démontrés depuis longtemps, ils n'ont pas toujours été admis. En effet, c'est seulement récemment que le déni de la part des organisations a été en partie levé.

Cette prise de conscience des conséquences du stress sur la santé des travailleurs, la productivité des entreprises et la société, a été accélérée par la mise en œuvre au plan européen de dispositions de prévention de la santé et de la sécurité au travail (conventions de l'Organisation internationale du travail, directives européennes, accords européens) transposables de manière particulière par chaque État membre.

Définitions

D'usage courant, le stress est un mot anglais qui ne présente aucun équivalent dans la langue française. Les premières définitions sont proposées par Selye (1936,

1. Par **Sandrine Ponnelle**.

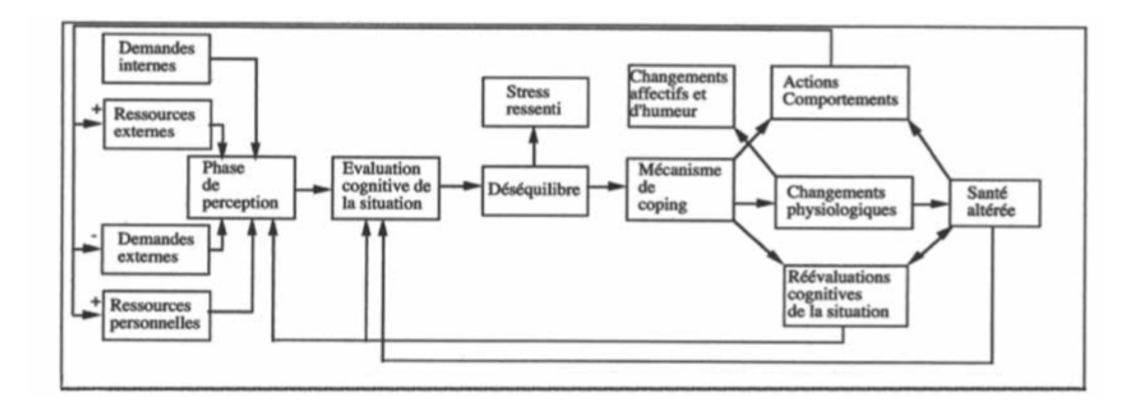
1951) dans le cadre d'une approche physiologique du stress. Il désigne un stimulus (agent agressant externe ou interne) de nature physique, psycho émotionnelle, ou sensorielle produisant une tension. Par extension, le stress désigne le résultat de l'action de cet agent sur l'organisme, appelé état de stress. Le stress est considéré comme la réponse d'adaptation non spécifique de l'organisme à toute demande de l'environnement qui lui est faite. Il correspond au « syndrome général d'adaptation » qui représente les aspects physiologiques, hormonaux, endocriniens de la réaction de l'organisme en vue de résister, de s'adapter et de rétablir son homéostasie.

Cette approche distingue l'effet « positif », agréable, mobilisateur, stimulant, excitant du stress (eustress), de l'effet « négatif », néfaste, inhibiteur et destructeur (distress), qui ne préjuge en rien de l'existence d'un « bon » ou d'un « mauvais » stress. L'aspect réducteur de cette approche, qui occulte le jeu et l'entre jeu de variables psychologiques, sociales ou émotionnelles, a ouvert la voie à une approche plus contemporaine du stress, l'approche psychologique. Celle-ci prend en compte le rôle des différences individuelles et des processus cognitifs sous-jacents à la relation stimulus-réponse. Une première déclinaison de cette approche considère le stress en termes d'interaction dynamique entre la personne (P) et son environnement (E). Le stress résulte d'un décalage entre les exigences de l'environnement et les ressources somatiques, psychologiques et sociales du travailleur. La seconde porte son attention sur les processus psychologiques (stress perçu, efforts pour faire face…) mobilisés dans cette interaction dynamique et réciproque. C'est l'approche transactionnelle du stress (Lazarus et Folkman, 1984) qui complète l'approche interactionniste, et autour de laquelle un certain consensus s'est établi. Ainsi, selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (EV-OSHA), « le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences » (extrait de : Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail, 2008, p. 118).

Le stress est alors envisagé sous un angle multidimensionnel et dynamique qui dépend de la signification de la relation (*relational meaning*) qui unit la personne avec son environnement. Ce rapport qui s'établit entre l'individu et l'événement potentiellement stressant, s'appuie sur l'évaluation personnelle de la réalité (*appraisal*) et les stratégies d'ajustement (*coping*) déployées pour faire face à cet événement. L'évaluation primaire des enjeux (menace, perte ou défi) et l'évaluation secondaire des ressources de coping (personnelles, environnementales et organisationnelles), et les stratégies de coping (centrées sur le problème, les émotions ou l'évitement) interagissent et déterminent le degré de stress ressenti, l'intensité et la qualité des réponses émises.

Modèles theoriques

Plusieurs modèles théoriques offrent une représentation schématique permettant de saisir la nature et le rôle des différentes variables et processus impliqués dans l'émergence d'un état de stress au travail, et de ses liens avec l'état de santé des travailleurs. Actuellement, ce sont principalement les modèles issus de l'approche psychologique du stress qui dominent. Les modèles interactionnistes [(Adéquation Personne-Environnement de French, Caplan et Van Harrison, 1982 ; Exigences-Contrôle du travail de Karasek, 1979 ; Déséquilibre Efforts-Récompenses de Siegrist et Weber, 1986) ; *cf.* Cox, Griffiths et Rial-Gonzales, 2006] mettent l'accent sur les caractéristiques structurelles de l'interaction Personne/Environnement. Le modèle de Mackay et Cooper (1987) illustre la conception transactionnelle du stress en intégrant les processus psychologiques mobilisés en situation de travail (*cf.* figure ci-dessous).



Modèle transactionnel du stress au travail (TMO ; Transactional Model of Occupational Stress) de Mackay et Cooper (1987) (extrait de Hansez et de Kayser, 2002, p. 190).

Éclairage notionnel

Le stress est associé à de nombreuses idées reçues. Il convient de considérer qu'il :

- Désigne un processus prenant en compte les demandes de l'environnement, leurs effets sur la santé, les processus d'évaluation et de coping, et les ressources individuelles, sociales et organisationnelles.

- A pour déclencheur une variété d'exigences spécifiques relevant du contexte et du contenu de travail, des relations interpersonnelles, de l'environnement physique, de l'interface vie de travail-vie privée, du débordement (*spillover*) du travail sur la sphère privée (et réciproquement) et pouvant se combiner (*cf.* profils à risque de Karasek). Ces exigences sont repérables et leurs effets dépendent de leurs caractères de nouveauté, prédictibilité, contrôlabilité, intensité, fréquence et durée.
- N'est pas réductible à une question de sensibilité ou de fragilité individuelle.
- Impacte la performance organisationnelle, directement en diminuant les performances économique (accident du travail, absentéisme, baisse compétitivité…) et sociale (climat social, conflit, *turnover*, intention de départ…).
- N'est pas une fatalité, il est possible de le prévenir, de l'éliminer ou de le réduire (*cf.* guides méthodologiques inrs : ed973 ; ed6011 ; ed6012).
- S'évalue à partir de mesures objectives (endocriniennes, cardiovasculaires) ou subjectives (grilles d'observation, listes de contrôle, questionnaires), dont leur choix dépend étroitement de l'approche théorique adoptée (*cf.* Ponnelle, Vaxevanoglou et Garcia, 2012).

En somme, le stress au travail est une notion complexe de par sa nature et les processus impliqués. Se centrer sur ses dimensions physiologique ou psychologique s'avère insuffisant pour rendre compte de ses liens avec le travail, le bien-être ou la santé. Les éclairages de la psycho-ergonomie, par la prise en compte des déterminants organisationnels objectifs et de l'activité des travailleurs, et de la psychologie dynamique du travail, à travers l'activité collective et les stratégies défensives, s'avèrent indispensables pour l'analyser et proposer des solutions de prévention adaptées à chaque situation rencontrée.

Bibliographie

Hansez, I. et De Keyser, V. (2002). Du diagnostic des risques psychosociaux à la gestion organisationnelle du stress. In M. Neboit et M. Vezina (éd.), *Santé au travail et santé psychique* (p. 189-206). Toulouse : Octarès.

Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping.* New York : Springer Publishing Company.

Ponnelle, S., Vaxevanoglou, X. et Garcia, F. (2012). L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques. *Le Travail humain*, 75 (2), 178-221.

Pour aller plus loin

Rossi, A.M., Perrewé, P.L. et Sauter, S.L. (éd.) (2006). *Stress and Quality of Working Life : Current Perspectives in Occupational Health.* Greenwich, CT : Information Age Publishing.

Suicide au travail[1]

Le suicide au travail représente un véritable défi pour les professionnels de la santé au travail. Son analyse impose de tenir compte simultanément des enjeux subjectifs du travail et de ses conditions collectives qui restent encore trop souvent opposées.

Accidents du travail. Épuisement professionnel. Intensification du travail. Isolement au travail. Organisation du travail. Reconnaissance au travail. Sens et valeur du travail.

Un problème de santé publique au travail

Les suicides et les tentatives de suicide sur les lieux de travail sont un phénomène récent, apparu au cours des années 1990. En France, les suicides au travail ont connu une médiatisation importante en raison du nombre élevé de suicides au sein de grandes entreprises (Renault, La Poste, Orange, France Télécom notamment). Mais ce phénomène concerne également d'autre pays en Asie notamment et représente un véritable problème de santé publique pour les États concernés.

Définition

Le suicide, correspond au retournement de la violence contre soi qui conduit au décès. L'imputation du suicide au travail fait généralement l'objet d'interprétations opposées sur les motifs du suicide, en particulier quand celui-ci s'est produit sur le lieu de travail ou qu'un témoignage évoquant le rôle du travail

1. Par **Isabelle Gernet**.

Pour aller plus loin

Rossi, A.M., Perrewé, P.L. et Sauter, S.L. (éd.) (2006). *Stress and Quality of Working Life : Current Perspectives in Occupational Health.* Greenwich, CT : Information Age Publishing.

Suicide au travail[1]

Le suicide au travail représente un véritable défi pour les professionnels de la santé au travail. Son analyse impose de tenir compte simultanément des enjeux subjectifs du travail et de ses conditions collectives qui restent encore trop souvent opposées.

Accidents du travail. Épuisement professionnel. Intensification du travail. Isolement au travail. Organisation du travail. Reconnaissance au travail. Sens et valeur du travail.

Un problème de santé publique au travail

Les suicides et les tentatives de suicide sur les lieux de travail sont un phénomène récent, apparu au cours des années 1990. En France, les suicides au travail ont connu une médiatisation importante en raison du nombre élevé de suicides au sein de grandes entreprises (Renault, La Poste, Orange, France Télécom notamment). Mais ce phénomène concerne également d'autre pays en Asie notamment et représente un véritable problème de santé publique pour les États concernés.

Définition

Le suicide, correspond au retournement de la violence contre soi qui conduit au décès. L'imputation du suicide au travail fait généralement l'objet d'interprétations opposées sur les motifs du suicide, en particulier quand celui-ci s'est produit sur le lieu de travail ou qu'un témoignage évoquant le rôle du travail

1. Par **Isabelle Gernet**.

dans la justification du passage à l'acte a été laissé par le défunt. L'approche en psychopathologie et en psychodynamique du travail a mis en évidence les enjeux psychiques du rapport au travail en insistant sur l'absence de neutralité du travail vis-à-vis de la santé mentale. Les analyses s'attachent ainsi à identifier les conditions dans lesquelles le travail est soit pathogène, soit structurant pour la santé mentale. Si les évolutions de l'organisation du travail génèrent de nouvelles formes de pathologies mentales comme les suicides, les effets pathogènes de l'organisation du travail sur la subjectivité ne relèvent cependant pas d'une causalité directe. La souffrance en lien avec le travail n'est pas seulement la conséquence de la confrontation aux contraintes de travail, elle est aussi liée à l'activité résultant des remaniements imposés aux tâches prescrites. Les travailleurs ne subissent pas passivement les contraintes mais élaborent des défenses qui leur permettent de lutter contre la souffrance.

Le suicide succède généralement à une disqualification de la contribution individuelle apportée à l'entreprise (refus de mutation, de promotion, d'avancement, réformes de structure…). Conjointement à l'accroissement de la charge de travail souvent retrouvé en amont du passage à l'acte suicidaire, les enquêtes mettent en évidence la dégradation de la qualité du travail et la mise en impasse de l'*ethos* professionnel qui désigne l'ensemble des principes normatifs qui organisent les règles de métier spécifiques d'une profession. Ces transformations du rapport subjectif au travail s'inscrivent dans le cadre d'une dégradation majeure des formes de solidarité et de la coopération mises en œuvre pour que se constitue un collectif de travail. La trahison des valeurs, de ce que chacun(e) estime compter et être valable dans l'exercice de sa profession, représente un risque majeur pour l'équilibre psychologique et génère une forme de souffrance désignée comme une souffrance éthique. Le suicide, comme acte de désespoir, révèle ainsi la déstructuration profonde des rapports sociaux de travail.

Le geste suicidaire dans les situations de travail

En matière de suicide au travail, la controverse est vive sur la question de l'étiologie, c'est-à-dire de l'identification de la cause qui présiderait au suicide. La genèse du geste suicidaire réside-t-elle dans une (psycho) pathologie préexistante ? La cause se situe-t-elle dans l'« environnement » externe et dans le milieu de travail du sujet ?

Il est fréquent d'identifier des professions « à risque » comme les militaires, policiers, les médecins, ou encore les agriculteurs (Boxer, Burnett et Swanson, 1995), bien qu'en réalité le suicide touche l'ensemble des catégories socioprofessionnelles. Les chômeurs, seraient également concernés par le risque suicidaire en

raison de l'intrication entre précarité sociale et fragilisation de la santé mentale consécutive à la perte d'emploi.

L'analyse étiologique repose sur une démarche qualitative qui vise à reconstituer les rapports existant entre l'échec des défenses mobilisées face à la souffrance et les effets pathogènes de l'organisation du travail. Dans le cadre de cette analyse, une place de choix doit être accordée à l'analyse des enjeux subjectifs du travail sur les plans individuels et collectifs dans la mesure où la santé mentale des travailleurs ne dépend pas seulement de ressources individuelles mais aussi et surtout de conditions collectives au sein desquelles la coopération face aux difficultés du travail joue un rôle central.

Au-delà du drame individuel, le suicide se présente comme un événement fortement anxiogène pour les collègues et entraîne un effet de sidération de la pensée et d'effacement de la parole, ce qui rend les investigations particulièrement difficiles à mener (Dejours et Bègue, 2009).

Face aux suicides qui se produisent dans les entreprises, plusieurs types d'intervention, visant une action post-critique ou de prévention, se sont développés. Parmi les dispositifs proposés on distingue schématiquement les dispositifs de prise en charge individuelle (cellules de crise et pratiques de debriefing, gestion du stress, numéros d'urgence…), d'interventions visant les collectifs de travail. La création d'observatoires du suicide est également une réponse fréquemment proposée. Les autopsies psychologiques, qui visent à repérer les facteurs de risques et événements impliqués dans le geste suicidaire, couramment pratiquées au Canada et aux États-Unis, font l'objet de sérieuses critiques en France en raison des problèmes de déontologie qu'elles soulèvent.

Sur le plan de la prévention, les évolutions en matière de droit du travail (jurisprudences) se présentent comme un puissant moyen d'incitation à la prévention en imposant des réparations et en établissant la responsabilité de l'employeur dans le fait de n'avoir pas rempli l'obligation de sécurité de résultat vis-à-vis de la protection de la santé mentale des salariés dans les cas de suicides (Le Rouge, 2014).

Bibliographie

Boxer, P., Burnett, C. et Swanson, N. (1995). Suicide and occupation. A review of literature. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 37, 4, 442-452

Dejours, C., Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF.

Gournay, M., Laniece, F. et Kryvenac, I. (2004). Étude des suicides liés au travail en Basse-Normandie. *Travailler*, 12, 91-98.

Pour aller plus loin

Dejours, C., Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Paris : Elsevier Masson.

Lerouge, L. (2014). État de la recherche sur le suicide au travail en France : une perspective juridique. *Travailler*, 31, 11-30.

Lhuilier, D. (2009). Les suicides en milieu de travail. In Courtet P. (dir.), *Suicides et tentatives de suicide* (219-222). Paris : Flammarion Médecine Sciences.

Temps de travail[1]

Le temps de travail, dont les formes sont extrêmement diversifiées aujourd'hui, se manifeste par l'expansion d'horaires et de durées de travail atypiques. Parce que d'autres temporalités sont à l'œuvre dans les situations de travail, celles des individus, de la société, des tâches, les temps de travail atypiques ne sont pas sans risque sur la santé et sur le travail. Aborder la pluralité de ces temps et les accords trouvés par les individus constitue une des bases de l'intervention pour limiter ces risques.

Chrono-psychologie et rythmes de travail. Ergonomie. Rapports travail/hors travail. Santé et travail.

Le temps de travail : d'un temps légal vers des temps négociés

Le temps de travail, selon l'article L. 3121-1 du Code du travail français est le temps durant lequel « le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ». Le temps de travail, de ce point de vue légal, est encadré au niveau de sa durée, sur des périodes plus ou moins longues : la journée (10 heures maximum), la semaine (les 35 heures), l'année (1 607 heures), la vie active (nombre de trimestres). Il est également encadré au niveau de son positionnement, d'une part sur les 24 heures (loi sur le travail de nuit) et d'autre part sur la semaine (loi sur le travail du dimanche).

1. Par **Béatrice Barthe**.

Pour aller plus loin

Dejours, C., Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Paris : Elsevier Masson.

Lerouge, L. (2014). État de la recherche sur le suicide au travail en France : une perspective juridique. *Travailler*, 31, 11-30.

Lhuilier, D. (2009). Les suicides en milieu de travail. In Courtet P. (dir.), *Suicides et tentatives de suicide* (219-222). Paris : Flammarion Médecine Sciences.

Temps de travail[1]

Le temps de travail, dont les formes sont extrêmement diversifiées aujourd'hui, se manifeste par l'expansion d'horaires et de durées de travail atypiques. Parce que d'autres temporalités sont à l'œuvre dans les situations de travail, celles des individus, de la société, des tâches, les temps de travail atypiques ne sont pas sans risque sur la santé et sur le travail. Aborder la pluralité de ces temps et les accords trouvés par les individus constitue une des bases de l'intervention pour limiter ces risques.

Chrono-psychologie et rythmes de travail. Ergonomie. Rapports travail/hors travail. Santé et travail.

Le temps de travail : d'un temps légal vers des temps négociés

Le temps de travail, selon l'article L. 3121-1 du Code du travail français est le temps durant lequel « le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ». Le temps de travail, de ce point de vue légal, est encadré au niveau de sa durée, sur des périodes plus ou moins longues : la journée (10 heures maximum), la semaine (les 35 heures), l'année (1 607 heures), la vie active (nombre de trimestres). Il est également encadré au niveau de son positionnement, d'une part sur les 24 heures (loi sur le travail de nuit) et d'autre part sur la semaine (loi sur le travail du dimanche).

1. Par **Béatrice Barthe**.

La définition légale du temps de travail constitue un seuil de référence pour le calcul des heures supplémentaires, des droits à la retraite et pour l'organisation des temps de pause et de repos. Si historiquement, le temps de travail a été légiféré dans une visée de protection de la santé des salariés, ce n'est plus le cas depuis que le soutien à l'emploi est devenu en France la priorité. Ainsi, à partir des années 1980, on assiste à ce que Thoemmes (2000) nomme la « fin du temps de travail » avec la disparition d'un temps de travail cadré, de façon unique, pour tous. La production du droit est déplacée de l'État, vers les entreprises et établissements, par le biais de négociations collectives. C'est à présent, non plus l'amélioration des conditions de travail des salariés, mais l'adaptation au plus près des variations du marché qui guide les choix faits en matière de temps de travail. Cette nouvelle gestion du temps de travail s'accompagne alors d'une grande diversification de ces temps négociés avec une explosion des temps de travail individuels, singuliers, composés d'horaires et de durées de travail que l'on qualifie « d'atypiques ». Bien souvent, la définition de ces temps négociés ne prend pas en compte les autres temporalités en jeu dans les situations de travail, les spécificités des individus et la nature du travail.

Des temps de travail « atypiques » en expansion

Plus de la moitié des salariés qui travaillent aujourd'hui en France ont des temps de travail « atypiques », c'est-à-dire qu'ils ne travaillent pas uniquement durant les heures d'une journée standard (9 heures-18 heures) et/ou les jours d'une semaine standard (du lundi au vendredi), mais que leurs horaires et leurs journées débordent, plus ou moins, de ce cadre. Ces temps de travail prennent des formes diverses et variées. Le classique 3 × 8 de l'industrie et le nouveau 2 ×12 heures du secteur hospitalier, n'en sont que des exemples parmi d'autres. Ils résultent de la combinaison d'horaires atypiques, c'est-à-dire d'horaires de travail tôt le matin, tard le soir, de travail de nuit ; de durées de travail atypiques, c'est-à-dire de postes courts (3 heures, 4 heures d'affilée comme dans le cas d'horaires coupés par exemple) ou de postes longs (11 heures, 12 heures par exemple) ; de semaines atypiques, avec du travail en fin de semaine, notamment le dimanche. À ces caractéristiques peut s'adjoindre une imprévisibilité des horaires et de l'emploi du temps sur la semaine, le mois ou l'année.

Temps des individus, temps de la société, temps des tâches

Le temps de travail se confronte à d'autres temps en présence dans les situations de travail, nous en évoquerons au moins trois, dont les pulsations sont données par l'organisme, la société et la nature du travail :

Le temps biologique des individus, rythmé par l'horloge biologique qui contrôle la régulation circadienne (*circa* : presque, *dies* : journée) des fonctions physiologiques, psychologiques et comportementales, et qui se traduit par un état de veille en journée et un état de sommeil la nuit. L'alternance veille/sommeil suit une rythmicité endogène.

Les temps de la vie sociale et familiale, rythmés par les synchroniseurs sociaux, que ce soit sur les 24 heures, les jours de la semaine et même les mois de l'année. Ces temps programment les activités sociales : les heures et les jours d'ouverture des commerces, des cinémas, des musées ; le temps d'ouverture et de fermeture des crèches, des écoles, le temps des devoirs, le calendrier des vacances scolaires ; les heures et les jours des entraînements et des rencontres sportives ; les soirées amicales de fin de semaine, les déjeuners dominicaux familiaux, etc.

Les temps des tâches, qu'ils soient rythmés par les cadences de la chaîne d'assemblage ou de découpe, par la file d'attente des clients ou des patients, par les objectifs définis des actionnaires, etc.

Ces différents temps sont imbriqués les uns les autres. Si le temps de travail conditionne le temps de la vie familiale et sociale, le temps biologique et le temps des tâches participent, eux, à accentuer ou moduler les effets des temps de travail sur les individus et les organisations. En effet, les temps de travail atypiques entrent en discordance avec les mécanismes de la rythmicité circadienne, puisqu'ils imposent aux individus de travailler et de se reposer à des moments peu propices. Ces perturbations circadiennes ont des effets sur la santé : troubles du sommeil, des fonctions digestives, troubles nerveux, risques cardiovasculaires, troubles de la grossesse et risque de cancer (Société française de médecine du travail, 2012). Elles peuvent également avoir des conséquences néfastes sur la qualité du travail et le risque d'accident. Ces temps de travail atypiques entrent en discordance avec l'organisation temporelle de la vie sociale et familiale, en raison de la difficulté de trouver des moments de disponibilité partagés pour accomplir des activités familiales et sociales. Ces décalages peuvent être à l'origine d'une dégradation du climat familial, ainsi que d'une restriction des sorties amicales, des activités sportives et associatives. Notons que ces temporalités physiologiques, familiales et sociales, ne sont pas données une fois pour toutes, elles évoluent au cours de la vie active et de l'avancée en âge. Enfin, les temps des tâches, combinés à ceux du temps travail, peuvent induire des cumuls de pénibilité avec des effets

délétères sur la santé ou au contraire, en autorisant des marges de manœuvres temporelles, permettre l'émergence de processus de régulation, bien souvent protecteurs de bien-être et de qualité du travail.

Rendre visible les accords trouvés pour harmoniser les différents temps dans le travail comme base de l'intervention

Les individus vont chercher activement, et ce de façon incessante, à accorder, à harmoniser leurs temps de travail avec les contraintes et ressources des autres temps. Pour gérer cette recherche d'équilibre, les salariés mettent en place dans le travail et dans le hors travail, des processus de régulation individuels et collectifs visant à minimiser les risques sur la santé et sur la fiabilité (Barthe, 2015). Un des objectifs de l'intervention en matière d'aménagement des temps de travail, sera alors de rendre visible ces processus de régulation à l'œuvre afin de trouver des conditions les favorisant. Parce qu'aborder la pluralité de ces temps, leurs articulations et leurs contradictions, est une base nécessaire afin d'identifier, de comprendre, et d'agir sur le temps de travail mais également le travail et les organisations, dans une perspective de protection de la santé au travail.

Bibliographie

Barthe, B. (2015). La déstabilisation des horaires de travail, In A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel et S. Volkoff (éds.), *Les Risques du travail*. (223-232). Paris : La Découverte.

Société française de médecine du travail (collectif) (2012). *Surveillance médico-professionnelle des travailleurs postés et/ou de nuit. Méthode « Recommandations pour la pratique clinique »*, attribution du label HAS.

Thoemmes, J. (2000). *Vers la fin du temps de travail*, Paris : PUF.

Pour aller plus loin

Prunier-Poulmaire, S. et Gadbois, C. (2004). Temps et rythmes de travail. In E. Brangier, A. Lancry et C. Louche (éds.), *Les Dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (181- 212). Nancy : PUN.

Quéinnec, Y. (2007). Horario. *Laboréal*, 3, 2, 90-91.

Tests et outils d'évaluation professionnelle[1]

La présente fiche cherche à donner une description des différentes démarches d'évaluation quantitative de dimensions psychologiques telles qu'elles peuvent être mises en œuvre par des psychologues dans le champ du travail. Les notions concernant la mesure, les qualités métriques, l'évaluation des aptitudes et de la personnalité, ainsi que les conditions de passation sont abordées.

Évaluation. Sélection. Recrutement.

L'activité professionnelle et le travail sollicitent chez chacun la mise en œuvre de conduites sous-tendues par des caractéristiques personnelles, des aptitudes, des dimensions comportementales. L'approche de ces caractéristiques individuelles est l'objet d'un certain nombre d'outils d'évaluation construits par la psychologie. Ces méthodes sont largement utilisées dans le domaine du travail.

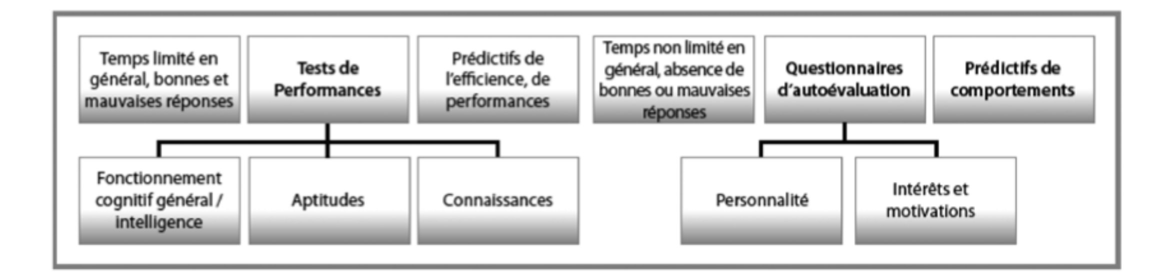
Définition

Un test peut être défini comme un dispositif d'observation standardisé (Huteau et Lautrey, 1999) et normatif, dans la mesure où il permet de situer la conduite d'un individu par rapport à celles identifiées dans un groupe de référence. Il s'agit d'« une mesure objective et standardisée d'un échantillon de comportements » (Anastasi, 1994, p. 26). On peut distinguer, principalement, deux grands types de tests dont l'utilisation va être fonction de la dimension à évaluer :

- les tests de performances ;
- les questionnaires d'auto-évaluation.

Les premiers cherchent à évaluer l'efficience dans un certain type de tâches plus ou moins larges, alors que les seconds vont chercher à construire des hypothèses prédictives du comportement :

1. Par **Victor-Manuel Troyano**.



Différents types de tests

Caractéristiques et contenus

La notion de mesure

La mesure, en psychologie n'implique pas de dénombrer des unités contenues dans une grandeur, comme le demande la théorie classique, mais plutôt d'établir une correspondance entre signes numériques et l'état, la position, l'intensité de phénomènes observés. On parle alors de mesure indirecte.

Les qualités métriques

Un test, en tant qu'outil de mesure, se doit de posséder certaines qualités métriques : discrimination, fidélité, validité.

La finesse discriminative d'un test correspond à sa capacité à mettre en évidence les différences entre les individus testés sur la dimension mesurée.

Le test constituant un outil de mesure, il se doit d'être fidèle, c'est-à-dire qu'il doit produire des mesures suffisamment constantes dans le temps et s'avérer cohérent, homogène au niveau de ce que mesurent ses items.

Si un test se doit d'être fidèle, il est également nécessaire qu'il donne des informations pertinentes par rapport aux questions posées, qu'il mesure effectivement la/les dimensions qu'il est censé mesurer, c'est-à-dire qu'il soit valide (au niveau de son contenu, de son potentiel prédictif et de sa construction).

Aborder les aptitudes

Les tests les plus utilisés en psychologie du travail évaluent les aptitudes, qui peuvent être appréhendées comme le « substrat constitutionnel d'une capacité » (Piéron, 1951, p. 32). Un test d'aptitude cherche à mesurer des capacités à réussir

à une tâche spécifique dont on estime cependant qu'elle est représentative d'une certaine catégorie de tâches sous-tendues par une/des aptitudes, dont la présence donnera des indications prédictives sur les capacités de réussite du sujet évalué à cette catégorie de tâches. Toutefois, la performance observée ne renseigne pas sur les processus mis en œuvre (Huteau et Lautrey, 1999). Par ailleurs, cette mesure de performances ne donne aucune indication sur « l'éducabilité » du sujet, c'est-à-dire sur son potentiel d'apprentissage (*ibid.*).

Aborder la personnalité

Il est possible d'aborder la personnalité suivant deux axes descriptifs majeurs : dans une perspective typologique (types de personnalité) ou dans une approche dimensionnelle (traits de personnalité). L'approche de la personnalité en tant que « caractéristiques de la personne auxquelles renvoie sa manière habituelle de sentir, de penser, de se comporter » (Pervin et John, p. 4) peut potentiellement proposer des indicateurs permettant de construire des hypothèses sur l'efficience vis-à-vis d'exigences professionnelles en relation avec les dimensions comportementales dont l'importance s'accroît dans des contextes organisationnels de plus en plus tournés vers le service et sollicitant le « style personnel » de chacun dans les relations et les actions. La personnalité peut s'avérer constituer un élément déterminant des comportements professionnels. Il reste cependant important de ne pas faire de la personnalité un « déterminant ultime » pouvant prédire, à lui seul, la réussite. Il existe différents moyens d'utiliser sa personnalité afin d'atteindre ses objectifs, ce qui indique que des personnes avec des personnalités différentes pourront être efficaces, dans une situation professionnelle donnée, mais avec des moyens différents (Lévy-Leboyer, 1987). Par ailleurs, il est essentiel de retenir que le comportement professionnel est également influencé par des caractéristiques situationnelles et organisationnelles (Lévy-Leboyer, 2001). La conduite en situation de travail dépend aussi bien de facteurs dispositionnels, de facteurs situationnels, et de perceptions cognitives émanant de l'individu (Bernaud, 2007a).

Passation et position

Au niveau du positionnement professionnel, il convient, en premier lieu, d'identifier la question à l'origine de la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation de caractéristiques psychologiques. En effet, cette évaluation ne constitue pas une fin en soi.

Par ailleurs, dès l'instant où une démarche d'évaluation va donner au praticien des informations non directement observables sur la personne évaluée, la question

des règles déontologiques et éthiques sous-tendant l'intervention constitue un passage incontournable. Par exemple, il sera important de décider à qui seront transmises (ou pas) les informations recueillies et sous quelle forme elles le seront. Dès lors, le professionnel ne peut se dispenser de prendre en compte les dimensions déontologiques et éthiques qui renvoient à la manière dont les tests sont présentés et passés, à leur interprétation, à l'utilisation qui sera faite de cette interprétation de même qu'au poids de celle-ci dans la décision finale. Aussi, la nécessité de clarifier ces questions ainsi que le rôle de l'évaluateur s'impose comme un préalable incontournable à toute démarche d'évaluation. Toutefois, il peut s'avérer malaisé d'identifier une bonne pratique a priori. La difficulté d'un positionnement éthique provient du fait qu'il n'existe pas de bonnes et de mauvaises conduites clairement identifiables (Lévy-Leboyer, 2001, p. 18) : « Il ne faut pas accepter de traiter les autres comme nous n'accepterions pas d'être traités nous-mêmes. »

Certains éléments fondamentaux sont constitutifs des processus d'évaluation et se doivent d'être nécessairement présents pour pouvoir asseoir une démarche éthique, notamment en ce qui concerne les conditions de passation et de restitution. Tout d'abord faire passer une épreuve psychométrique demande la maîtrise d'un fort savoir-faire procédural (Bernaud, 2007a). La connaissance que le praticien a du test qu'il va faire passer à des individus constitue un élément fondamental des bonnes conditions de la passation. Par ailleurs, l'attitude et le comportement du professionnel ayant en charge la passation comme la correction et l'interprétation des résultats constituent des éléments essentiels de cette démarche. Cette attitude se doit d'être suffisamment bienveillante pour créer un climat de confiance minimale permettant de dédramatiser suffisamment un temps qui peut être vécu comme anxiogène par les personnes testées. Elle ne doit cependant pas constituer une attitude amicale ou complaisante. Bernaud (2007a) la qualifie de « sympathie froide » (p. 89).

Un des prérequis pour établir une relation suffisamment positive avec la personne évaluée consiste en une information suffisante et claire quant aux objectifs de la démarche d'évaluation et aux caractéristiques de l'épreuve/des épreuves proprement dite(s). La consigne constitue un élément incontournable de la passation d'un test qu'il est essentiel de respecter. Elle garantit la standardisation des conditions de passation.

L'étape de la restitution des résultats constitue un élément essentiel de la procédure d'évaluation. En effet, cette restitution constitue un temps de la dynamique d'évaluation qui doit permettre de présenter ses résultats à la personne testée, de lui proposer l'interprétation qui en est faite et de recueillir les éléments d'éclairage des résultats proposés par l'individu. Cette démarche pouvant paraître simple *a priori* est un des temps les plus complexes de la démarche d'évaluation. Ainsi, par exemple, Bernaud (2007a) définit une question qui se pose à cet instant : « Faut-il

tout dire, et comment le dire ? […] La prescription de l'authenticité doit-elle faire fi du risque d'offense ou de blessure ? » (p. 104). Cette question engage le psychologue au niveau de sa responsabilité professionnelle. Certaines situations peuvent amener à réorienter l'entretien de restitution vers une dynamique plus facilement acceptable pour l'individu dans son état psychique du moment. La dynamique de restitution se fonde en grande partie sur la tonalité et la posture adoptée lors de l'entretien. Une posture donnant les informations nécessaires à la compréhension minimale du/des tests passés et de leur mode de fonctionnement (rappel du caractère normatif des tests, rappel de la population d'étalonnage utilisée…), évitant le langage technique ou purement psychologique, décrivant honnêtement les résultats obtenus et donnant la possibilité à la personne de s'exprimer à leur sujet (Bernaud, 2007a) semble constituer un positionnement approprié et porteur d'une plus-value tant pour la personne évaluée que pour la dynamique d'évaluation elle-même. Il est essentiel de garder à l'esprit le fait que les résultats aux tests permettent de construire des hypothèses qu'il convient de vérifier en entretien de restitution. Ainsi, l'utilisation des résultats aux tests en tant qu'objets médiateurs, mettant en question, dans l'échange, les dimensions psychologiques abordées, semble constituer un aboutissement pertinent de la démarche d'évaluation mise en œuvre.

L'*assessment center*

Une méthode d'*assessment* peut être décrite comme une variété de techniques de mesure permettant au candidat de démontrer, en conditions standardisées les compétences et habiletés requises pour un emploi donné (Joiner, 1984). Ces dispositifs font partie des dispositifs de mesure de la professionnalité. Les assessment center sont maintenant bien connus en Europe et il existe aujourd'hui suffisamment de preuves quant à la validité des assessment (Bernaud, 2007b). La France connaît un certain retard sur ce type de méthodes (*ibid.*). Aucun exercice d'assessment n'est diffusé par les deux grands éditeurs de tests et peu nombreuses sont les entreprises qui emploient la méthode intégrale, beaucoup appliquant un succédané de centre d'évaluation (une épreuve isolée de discussion de groupe par exemple) (*ibid.*). Ces méthodes vont au-delà de la mesure de caractéristiques psychologiques isolées. Les personnes évaluées participent ainsi à différentes simulations et exercices sous observation : discussions de groupe, jeux de rôle, exercices *in basket*. On a ainsi estimé que les assessment center avaient une bonne validité prédictive pour la sélection des managers, responsables, et cadres (Kottke, et Shultz, 1997).

Bibliographie



Bernaud, J.-L. (2007b). *Introduction à la psychométrie*. Paris : Dunod.

Huteau, M. et Lautrey J. (1999). *Évaluer l'intelligence : psychométrie cognitive*. Paris : PUF.

Lévy-Leboyer, C. (2001). *Évaluation du personnel*. Paris : Éditions d'Organisation.

Pour aller plus loin



Anastasi, A. (1994). *Introduction à la psychométrie*. Montréal : Guérin Éditeur.

Bernaud, J.-L. (2007a). Recrutement et évaluation du personnel. In Bernaud, J.-L. et Lemoine, C. (éds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (2e éd. 101-139). Paris : Dunod.

Lévy-Leboyer, C. (1987). Problèmes éthiques posés par l'usage des tests. In Lévy-Leboyer, C. et Spérandio, J.-C. (éds.), *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF.

TIC et mutations du travail[1]

Les technologies sont au cœur de nos activités professionnelles. Elles reconfigurent les façons de penser, de faire, d'organiser, de collaborer… et plus généralement de vivre au/son travail, et hors du travail aussi. Elles sont autant une condition de réalisation du travail qu'un facteur de développement de l'activité et du métier.

Analyse du travail. Activité. Intervention. Usage. Conduite du changement. Ergonomie.

TIC, une notion à définir

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) fédèrent l'ensemble des outils et des ressources qui permet de recevoir, d'émettre, de

1. Par **Marc-Éric Bobillier Chaumon**.

Bibliographie



Bernaud, J.-L. (2007b). *Introduction à la psychométrie*. Paris : Dunod.

Huteau, M. et Lautrey J. (1999). *Évaluer l'intelligence : psychométrie cognitive*. Paris : PUF.

Lévy-Leboyer, C. (2001). *Évaluation du personnel*. Paris : Éditions d'Organisation.

Pour aller plus loin



Anastasi, A. (1994). *Introduction à la psychométrie*. Montréal : Guérin Éditeur.

Bernaud, J.-L. (2007a). Recrutement et évaluation du personnel. In Bernaud, J.-L. et Lemoine, C. (éds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (2e éd. 101-139). Paris : Dunod.

Lévy-Leboyer, C. (1987). Problèmes éthiques posés par l'usage des tests. In Lévy-Leboyer, C. et Spérandio, J.-C. (éds.), *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF.

TIC et mutations du travail[1]

Les technologies sont au cœur de nos activités professionnelles. Elles reconfigurent les façons de penser, de faire, d'organiser, de collaborer… et plus généralement de vivre au/son travail, et hors du travail aussi. Elles sont autant une condition de réalisation du travail qu'un facteur de développement de l'activité et du métier.

👁 *Analyse du travail. Activité. Intervention. Usage. Conduite du changement. Ergonomie.*

TIC, une notion à définir

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) fédèrent l'ensemble des outils et des ressources qui permet de recevoir, d'émettre, de

1. Par **Marc-Éric Bobillier Chaumon**.

stocker, d'échanger et de traiter différentes informations et connaissances entre les individus. Ces systèmes proposent de puissants moyens d'action pour assister, soutenir et renforcer les grandes fonctions humaines (mémoriser, récupérer, traiter, transmettre de l'information, prendre des décisions...) mais aussi pour les compenser en cas de perte ou de dégradation. Présents dans toutes les sphères de notre vie, les TIC assurent la gestion de quantité d'activités (télémédecine, e-administration, e-banking, e-commerce, e-RH...). Panorama des TIC à visée professionnelle

Parmi les technologies à visée professionnelle, on peut distinguer des dispositifs aux vocations très diverses comme :

- les technologies de communication (internet, intranet, extranet...) ;
- les technologies de collaboration (*groupware*, collecticiel, agenda partagé, réseaux sociaux, visio/audio conférence, wiki, *workflow*...) ;
- les technologies de gestion (progiciel de gestion intégré (PGI/ERP), gestion électronique de documents (GED/GEIDE)) ;
- les technologies d'aide à la décision (système-expert, système informatique d'aide à la décision (SIAD), *knowledge management* (KM), réseaux sociaux numériques...) ;
- les technologies de formation (*e-learning*, environnement Informatique pour l'apprentissage humain (EIAH) dispositifs à réalité virtuelle ou augmentée immersifs, *serious-game*, MOOC (*massive open online courses*)).

Ces TIC peuvent recouvrir trois grandes fonctions selon le but qu'on leur assigne :

- technologique supplétives (habilitantes, capacitantes ou symbiotiques) lorsqu'il s'agit d'assister l'activité et d'augmenter les capacités humaines des individus ;
- technologies substitutives lorsqu'elles sont destinées à remplacer l'individu et à prendre en charge tout ou partie de son activité, pour des raisons de fiabilité, de performance ou de rentabilité ;
- technologies palliatives (assistants techniques) lorsqu'elles ont pour objet de compenser les déficits de l'opérateur et de favoriser ainsi l'intégration ou le maintien des salariés fragilisés ou handicapés au travail (Bobillier Chaumon, Brangier et Fadier, 2015).

Les TIC : entre ressources et contraintes pour l'activité

Avec ces TIC, l'individu ne travaille plus directement sur l'objet de son activité, il interagit de plus en plus avec un dispositif technologique qui lui permet d'accéder à une certaine représentation de son travail (sous forme codifiée, symbolique, métaphorique ou digitale), et qui l'oblige aussi à repenser ses conduites de travail pour les accorder aux exigences instrumentales de ces médiateurs techniques. L'activité, dans ses repères, son contenu, ses modalités et ses pratiques, en est alors profondément remaniée (Brangier et Vallery, 2004 ; Klein et Ratier, 2012).

Vus d'abord comme de réels assistants techniques, ces dispositifs peuvent fournir des ressources qui vont soulager l'individu de tâches non seulement complexes, difficiles ou dangereuses, mais également monotones, rébarbatives et peu valorisantes. Le temps et les ressources dégagés lui permettent alors de s'impliquer dans des occupations à plus forte valeur ajoutée et plus motivantes. En augmentant les capacités et en reconnaissant les compétences de leur usager, en acceptant l'initiative humaine aussi, ces technologies contribuent dès lors au développement du métier, de l'activité et de l'individu (environnement « capacitant », Falzon). Toutefois, si les technologies peuvent revaloriser le travail et requalifier l'individu, elles peuvent également contribuer à dénaturer l'activité et à dessaisir le sujet de tout ce qui faisait sens pour lui : dans ses pratiques et ses liens professionnels, par rapport aussi à ses marges de manœuvre et dans son rapport au métier (contenu, savoir-faire et règles de travail) (Kessous et Meztger, 2006).

L'intégration des TIC dans l'activité

Le changement technologique peut s'opérer selon deux logiques, selon le choix et/ou la conception des dispositifs à implémenter :

- *Les technologies de transition* – appelées aussi itératives ou incrémentales – sont des outils qui s'inscrivent dans le prolongement de systèmes préexistants. Ils favorisent alors les transferts d'apprentissage et la réutilisation des schèmes d'usage. En plus de rassurer les opérateurs dans un processus de changement toujours incertain, elles optimisent les processus d'apprentissage, d'appropriation et d'acceptation à l'œuvre.
- À l'inverse, *les technologies disruptives* se caractérisent par une véritable rupture fonctionnelle et d'usage. L'apprentissage ne porte pas seulement sur le dispositif technique lui-même, il implique aussi d'acquérir de nouveaux principes d'action qui accompagnent le déploiement de l'outil ; par exemple, dans les façons de penser son travail, de l'organiser et de collaborer dans

l'activité. Cela a pour conséquence de fragiliser l'expérience et de déstabiliser les salariés.

Le rôle assigné aux TIC dans la réalisation de l'activité

Dans certains cas, les technologies sont pensées et conçues pour prendre des relais de la technostructure et servir le projet organisationnel de l'entreprise. Elles relèvent alors des conditions d'exercice du travail. On peut distinguer trois grandes fonctions, selon les finalités d'usage assignées à ces dispositifs (Bobillier Chaumon, 2013) :

- Des technologies prescriptives (*workflow*, scripts informatisés des centres d'appel, voice-picking pour la préparation de commande…) réclament l'application de procédures strictes, impliquent des tâches d'exécution simples et mobilisent des qualifications relativement pauvres.
- Des technologies flexibles s'ajustent à l'activité réalisée et s'accordent avec le jeu spontané des fonctions cognitives et opératoires des individus. Ces outils sont déployés pour soutenir et/ou susciter l'imagination, l'improvisation, la créativité et l'innovation dans l'activité (tâches de conception ou exigeant une réactivité et proactivité fortes).
- Des technologies discrétionnaires se retrouvent à la confluence des deux précédentes, en ce sens qu'elles proposent un cadre d'action possible que l'individu peut employer… à discrétion. Ces dispositifs sont moins une contrainte que des repères, des guides qui doivent orienter et inspirer l'utilisateur pour la réalisation de sa tâche. Il peut cependant à tout moment délaisser ou dépasser ces jalons pour développer sa propre pratique. Concrètement, cela renvoie aux réseaux sociaux numériques d'entreprise ou encore au *knowledge management* qui proposent un ensemble de ressources et de bonnes pratiques que l'individu à toute latitude de réutiliser pour son travail.

L'analyse des TIC en situation professionnelle : quels intérêts pour la psychologie du travail ?

Comme on l'a vu, l'activité professionnelle dépend de moins en moins de l'intervention directe des individus sur l'objet de travail que de leurs actions sur ces environnements numériques de travail, c'est-à-dire sur les artefacts technologiques qui médiatisent cette activité. Il y a donc un lien entre des technologies

bien faites et un travail bien fait, entre un environnement technologique de qualité et un travail de qualité et entre le bienfait d'environnements techniques appropriés et le bien-être de leurs usagers. Aussi, donner du sens à la technologie, apporter une efficience individuelle et collective dans le travail et maintenir le pouvoir d'agir de l'individu dans ces activités médiatisées sont autant de préoccupations qui doivent mobiliser la psychologie du travail dans le déploiement et la conception de ces outils.

Bibliographie

Bobillier Chaumon, M.E., Brangier, E. et Fadier E. (2015). Usage des technologies de l'information et bien-être au travail. In E. Fadier (éd.), *Pathologie professionnelle et de l'environnement*. Paris : Elsevier. Disponible sur *www.em-consulte.com/article/892587/usage-des-technologies-de-l-information-et-de-la-c.*

Brangier, E. et Vallery, G. (2004). Aspects psychologiques et organisationnels des nouvelles technologies de l'information et de la communication. In E. Brangier, A. Lancry et C. Louche (éds.), *Les Dimensions humaines du travail* (213-250). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

Pour aller plus loin



Bobillier Chaumon, M.E. (2013). *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies : Questions et perspectives pour la psychologie du travail*. Mémoire d'habilitation à diriger des recherches (HDR). Grenoble 2. Disponible sur : *http://greps.univ-lyon2.fr/medias/fichier/hdr-bobillier-nov2013_1417698910465-pdf.*

Kessous, E. et Metzger, J.-L. (éd.) (2006). *Le Travail avec les technologies de l'information.* Paris : Hermès Lavoisier

Klein, T. et Ratier, D. (2012). *L'Impact des TIC sur les conditions de travail.* Centre d'analyse stratégie. Direction générale du travail. Disponible sur *www.strategie.gouv.fr/content/rapport-l%E2%80%99impact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail*.

Transitions professionnelles[1]

Les transitions professionnelles désignent chez les individus au travail, l'ensemble des processus psychosociaux d'élaboration des changements dont ils font l'expérience, de re-signification et de réorganisation de leurs conduites et de leurs identités, tout au long de leur parcours professionnel.

Changement et conduite du changement. Sens et valeur du travail. Mobilités professionnelles. Identité professionnelle. Perspectives temporelles. Accompagnement professionnel.

Contexte et enjeux des transitions professionnelles

Contribution théorique à l'analyse des processus de globalisation des échanges qui orientent les contextes sociopolitiques, les changements sociotechniques, l'organisation et les rapports de travail à travers le monde, la notion de transition professionnelle donne lieu à un nouvel effort de conceptualisation au sein des sciences humaines et sociales (Fisher et Cooper, 1990).

Transitions et changement

L'effort de définition conduit, entre autres, à distinguer clairement le concept de changement qui renvoie à des phénomènes externes au sujet, de celui de transition qui mobilise essentiellement des processus intrapsychiques (*Connexions*, n° 76, 2001/2). Changement et transitions relèvent de temporalités différentes. Les transitions ne sont pas uniquement circonscrites au moment du changement. Dans le champ du travail, les transitions se rapportent le plus souvent à des situations de changements sociotechniques, de formation, d'orientation ou de réorientation, de mobilité, de suspension ou de rupture d'activité. Elles se définissent comme des processus d'élaboration du changement en interaction avec différents autrui, qui permettent à un individu dans un espace-temps plus ou moins long (phases que l'on retrouve tout au long du cycle de vie), de déployer des conduites actives de préservation ou de création d'identités individuellement

1. Par **Raymond Dupuy, Jean-Luc Mègemont et Marie-Pierre Cazals-Ferre**.

et socialement valorisées (Dupuy, Le Blanc et Mègemont, 2006 ; Mègemont et Le Blanc, 2006). Dans une perspective systémique, développementale et conflictuelle (Baubion-Broye *et al.*, 1998), ce processus rend compte d'un travail de délibération pour chaque sujet, sur la hiérarchisation, les investissements, les rapports et les échanges entre son domaine professionnel et ses autres domaines de vie.

Principaux processus en jeu

En psychologie du travail, retenons ici les processus les plus couramment instruits dans l'analyse des transitions :

- *La reconstruction des représentations* : les multiples circonstances possibles de passage évoquées plus haut, impliquent un remaniement des systèmes de valeurs. Elles mobilisent différents processus socio-cognitifs, parmi lesquels, la quête d'informations et la coconstruction de nouvelles connaissances, l'élaboration de savoir-faire adaptés. Elles supposent l'appropriation de nouveaux modèles, techniques, et modes d'organisation du travail, qui sous-tendent la définition des normes d'interaction collective contemporaines.
- *La révision des perspectives temporelles* : les transitions imposent un réexamen des rapports personnels aux différents pôles temporels, passé, présent et futur, et du sens de leurs relations. Cette révision constitue une condition essentielle de l'élaboration du projet, enjeu crucial des transitions.
- *L'engagement dans des étapes de passage différenciées* : les transitions professionnelles confrontent les individus à des durées plus ou moins longues d'appropriation du nouveau, selon des phases fonctionnelles qui se recouvrent partiellement. Elles supposent un travail de désengagement des ancrages et des cadres de références antérieurs, puis de rencontre/confrontation à la situation nouvelle, et d'engagement signifié dans de nouveaux projets et conduites.
- *De nouveaux rapports à autrui* : aux plans affectifs, émotionnels, symboliques, opératoires, l'appropriation des changements dans l'environnement de travail, processus clé des transitions, rappelle que ce dernier est une activité adressée qui est fondée sur un renouvellement constant du sens du travail construit avec des autrui situés en des temps et lieux de vie différenciés.
- *Des remaniements identitaires* : la représentation plus ou moins valorisée de soi, passée, présente et future est à l'épreuve des multiples stratégies et dispositifs d'auto et d'hétéro-évaluation qu'exige la transition. Les remaniements qui en résultent s'inscrivent dans une quête identitaire renouvelée, reprise lors de chaque épreuve de transition.

Un travail interactif de délibération

Les transitions professionnelles convoquent, pour être subjectivement élaborées, un travail réflexif impliquant des délibérations intrapersonnelles, ainsi que l'interaction soutenue des individus avec leurs groupes sociaux d'appartenance et leurs organisations de travail. Dès lors, pour accompagner ce travail de passage, très différencié selon les situations et les individus, les praticiens psychologues devraient s'attacher, tout au long de leurs échanges avec leurs interlocuteurs, à l'examen attentif des cadres normatifs, de valeurs, des expériences et des pratiques, sur lesquels ces derniers fondent leurs contrats d'interactions sociales passées et projetées. Dans la même visée, ils veilleront à soutenir la valorisation et l'intensification de leurs relations interpersonnelles, afin de contribuer à rétablir ou à soutenir un sentiment d'intégrité et de valeur personnelle, professionnelle et sociale tout au long de sa vie (Savickas *et al.*, 2009).

Bibliographie

Connexions (2001). Transitions, vie professionnelle et personnelle, 2 (76) Toulouse : Érès.

Fischer, S. et Cooper, C.L. (1990). *On the Move : The Psychology of Change and Transition.* Chichester : John Wiley et Sons.

Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M.E. Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R. et van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing : A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (3), 239-250.

Vianen, A.E.M. (2009). Life designing : A paradigm for career construction in the 21st century, *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250.

Pour aller plus loin



Baubion-Broye, A. (éd.) (1998). *Événements de vie, transitions et construction de la personne.* Toulouse : Érès.

Dupuy, R., Le Blanc, A. et Mègemont, J.-L. (2006). Incertitudes au cours de la carrière et construction des perspectives temporelles, Uncertainties in the course of career and construction of temporal perspectives. The example of wage earners seeking employment. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, 3, 167-183.

Mègemont, J.-L. et Le Blanc, A. (2006). Variations de l'estime de soi au cours d'une mobilité professionnelle ascendante et valorisation des domaines de vie. *Carriérologie*, 10 (3-4), 527-544.

Travail : histoire, définition, évolution et division du travail[1]

En psychologie du travail, le travail peut être considéré en tant qu'objet et/ou en tant qu'œuvre. L'étude de cette notion est présente en psychologie depuis les années 1930. Elle est marquée par l'analyse de l'activité. L'accomplissement de soi ou pas, l'importance du collectif et les modifications des environnements sont les pistes actuelles de développement de cette notion.

👁 *Activité. Analyse du travail. Aptitudes. Carrière et trajectoire professionnelle. Clinique du travail. Emploi. Métier.*

Généralités

Le travail résume, sous-tend, englobe mais dépasse les réalités de « emploi, profession, métier, carrière, activité ». Dans la recension des diverses acceptions du terme « travail » que propose le dictionnaire *Littré* en 1974, (cité par Lancry-Hoestlandt et Laville, 2004), on remarque une évolution historique des significations reflétant l'évolution de la société et des liens d'obligation établis entre les individus et la société. Nous adopterons ici l'éclairage apporté par la psychologie du travail et l'ergonomie.

Complexité du terme « travail »

Le terme « travail » a signifié ou signifie encore quelquefois simultanément, un objet, une action de et sur des matériaux, des animaux, des machines et des outils. Il peut désigner à la fois le résultat d'une action humaine sur des objets matériels et intellectuels et cette action elle-même. Il peut faire référence à une position socio-économique (emploi), l'appréciation d'une manière de faire, une souffrance (le dur labeur), une hygiène de vie, une liberté ou une servilité. On parlait également autrefois de « l'œuvre » et du chef-d'œuvre des maîtres et des compagnons

1. Par **Anne Lancry-Hoestlandt**.

artisans, que le « travail » a remplacé. Il faut sans doute y voir l'influence des modes d'organisation de la production des biens (l'artisanat a été supplanté par les formes d'organisation taylorienne du travail). Quoi qu'il en soit d'autres langues européennes (anglaise, allemande, italienne, espagnole, portugaise) ont gardé dans l'usage courant les différentes nuances de ce terme.

Pour la psychologie du travail, le travail ne prend sens que par rapport aux personnes qui le prescrivent, qui le font ou l'exercent, qui l'attendent, qui le rejettent éventuellement, qui en souffrent ou le subissent ou qui en bénéficient et s'en trouvent bien. Et ceci pour des cas de figures différents : que l'on soit dans une situation de conception, de création, de fabrication, d'exécution, de mise ou maintien en fonctionnement, de coopération, de travail collectif, de régulation, de récupération (d'incidents par exemple), d'assistance, d'aide, de transmission, d'écoute etc. Le travail peut aussi être étudié en articulant le travail et le hors travail au sein d'un « système des activités », révélant l'interdépendance des conduites entre la vie au travail et la vie hors travail (Curie, 2000). Louche (2007) souligne que cette démarche permet de sortir d'un déterminisme unilatéral et de la dichotomie vie au travail/vie hors travail. Cette grande variété de situations, de points de vue, de représentations et de temporalités différentes exige des démarches d'analyses clairement spécifiées. Deux démarches principales peuvent être citées (ayant chacune des méthodes d'investigations et d'interventions précises pouvant être différentes et des métrologies qui leur sont propres).

La démarche peut-être compréhensive lorsqu'elle cherche à saisir le sens de la situation pour la personne (ex. : les hésitations ou les difficultés rencontrées par la personne ayant à faire face à des injonctions paradoxales). La démarche peut être explicative lorsqu'elle cherche à établir l'enchaînement causal de faits ou d'événements qui met en relation des données externes à l'activité avec des comportements. Ces deux démarches ne sont pas opposées bien que ne se situant pas sur le même plan. Elles peuvent même correspondre à deux moments de l'investigation.

Les caractéristiques importantes du travail

Le travail en tant qu'objet (c'est-à-dire résultat, produit) permet de subsister dans la nature de manière directe ou indirecte. Les activités de travail ont une fonction économique et sociale : elles peuvent être liées à une rémunération : on échange sa force de production et ses résultats contre dédommagement financier (salaires, honoraires, activités marchandes) et l'on se réfère aux métiers, professions, emplois et carrières. Les activités de travail peuvent ne pas être liées à un mode de rémunération : activités de travail liées à la vie familiale, à la vie scolaire et universitaire, à l'engagement bénévole.

Le travail a aussi une fonction psychologique de réalisation de soi et de socialisation, liant l'accomplissement personnel au développement du rapport avec autrui. Pour Clot (2015), il introduit une séparation dans les « pré-occupations » personnelles du sujet et les occupations sociales dont il doit s'acquitter. L'aliénation tout comme l'accomplissement de la personne est possible. (*cf.* notion « clinique du travail »).

Le travail comme « activité forcée » (expression de Wallon, 1930), consiste en « l'accomplissement de tâches qui ne s'accordent pas nécessairement avec le jeu spontané des fonctions physiques et mentales » (*ibid.*).

À la même époque (1936), Ombredane interroge la notion d'aptitude, utilisée dans une perspective de sélection scolaire, puis professionnelle et sur la signification de la mesure du rendement. Il s'élève contre la mesure de l'aptitude qui ne prend pas en compte la conduite de l'individu (dans ses mobiles et dans les capacités qu'il a à tirer parti des éléments contingents de l'environnement). Autrement dit, avec l'utilisation de ce concept, on ne sait pas avec précision ce qui mène à la réussite ou à l'échec, on ne sait pas si plusieurs processus de résolution et d'accomplissement d'une tâche peuvent être à l'œuvre, ou si un seul processus est utilisé différemment par ceux qui réussissent ou par ceux qui échouent. Il développe une conception dynamique de l'aptitude insistant sur « le type évolutif de conduite le plus adéquat aux exigences de la tâche ou à son défaut les conduites de détour qui suffisent à assurer un rendement-seuil ». Il faut distinguer ce qui est demandé dans la réalisation d'une tâche (censée être mesurée par l'aptitude) et l'activité mise en œuvre pour cette réalisation (*cf.* ces notions). C'est la distinction entre le « quoi » et le « comment » du travail. Ouvrier-Bonnaz et Weill-Fassina (2014, p. 12-13) soulignent que dès cette époque tous les concepts de l'analyse du travail et de l'activité de travail – développés vingt ans plus tard et toujours en développement aujourd'hui – sont présents. Avec Faverge, Ombredane rédige un ouvrage (1955) consacré à l'analyse du travail qui devrait être présente dans les grands champs d'intervention de la psychologie du travail comme la sélection, l'orientation, la formation professionnelle ou l'organisation. Leplat (2014, p. 35) reprend les termes des auteurs pour préciser ce que signifie le quoi et le comment : « Qu'est-ce qu'il y a à faire et comment les travailleurs que l'on considère le font-ils ? D'une part la perspective des exigences de la tâche et d'autre part celle des attitudes et séquences opérationnelles par lesquelles les individus observés répondent réellement à ces exigences. » On voit se dessiner l'évolution des analyses qui vont d'une part développer l'étude du travail en s'aidant de l'analyse des communications et des signes avec Cuny (1967) et d'autre part avec Leplat (1980) autour de l'analyse de l'activité en situation de travail dans une perspective psychologique. L'objet d'étude est alors constitué du travailleur et de son travail. Notons que l'on peut considérer l'élève comme un travailleur (Lancry-Hoestlandt, 2013). Le travail englobe la tâche (prescrite, attendue, effective, réalisée, empêchée, réelle, principale, secondaire) et l'activité, dans ses aspects observables et les mécanismes qui la sous-tendent, et les conditions dans lesquelles elles se déroulent (les conditions

de travail) (*cf.* notion d'analyse du travail). On voit aussi que ces analyses mènent à l'étude des accidents, des incidents, des erreurs, de la fiabilité et de l'infiabilité humaine et apportent connaissances et recommandations de type ergonomiques pour la correction ou la prévention de situations défaillantes (*cf.* Faverge, 1967 ; de Keyser, 1972 ; Rasmussen, 1985 ; Reason, 1993).

Le travail en tant qu'œuvre. Il permet l'insertion dans un monde (Wybrands, 1999). On trouve naturellement les mêmes fonctions économique, sociale, psychologique à ce type de travail même si elles peuvent prendre des importances différentes. Plusieurs auteurs se sont penchés sur cet aspect du travail. Pour Arendt (1958, citée par Sarnin, 2007, p. 13-14), « la vie active est décrite par trois types d'activités :

- le travail : condition animale minimale nécessaire pour survivre, vivre et permettre à l'espèce de continuer à exister. »
- l'activité humaine s'enrichit de l'œuvre, création ou recréation d'un monde distinct du monde naturel. Elle permet par sa permanence de se distinguer de la condition animale.
- l'action, au sens de discussion, d'échange, de conflit pour organiser la société humaine, d'action politique.

La réalisation de soi notamment dans le travail librement assumé se retrouve dans la notion d'œuvre expliquée par Malrieu (2003, p. 50) : « L'œuvre – et cela vaut certainement pour tout travail librement assumé – a pour fonction de surmonter les blocages, les contradictions qui affectent d'insignifiance la vie du sujet : c'est son enjeu personnel ; l'œuvre permet au sujet de se situer dans un courant de pensées, de traditions, de se lier à une histoire, à une culture, et de les présenter aux autres sous des formes renouvelées : c'est son enjeu culturel ; l'œuvre exige de son auteur des disciplines de tous ordres – dans son travail et dans ses relations au monde en général –, une maîtrise de soi, une volonté de dépassement : c'est, si l'on veut, son enjeu moral. »

Prolongements de la notion

Tout emploi, tout métier, toute profession et toute carrière nécessite un travail qui, dans le meilleur des cas peut devenir une œuvre permettant l'accomplissement de soi et dans les cas les situations difficiles peut entraîner souffrance, mal-être, assuétude aux nouvelles formes de communications et aliénation. D'autres éclairages et apports peuvent être fructueux pour appréhender bénéfices et « ratés » du travail. Le travail comme thérapie, abordé dans un numéro spécial de la revue *Travailler* (2008, n° 19). Les apports décisifs de la psychopathologie du travail puis de la psychodynamique du travail, initiée par Dejours dans les années 1970, et s'attachant à comprendre « les relations entre plaisir et souffrance au travail d'une

part, organisation du travail de l'autre. Il s'agit de mieux comprendre comment le travail qui comporte toujours une dimension de peine, de souffrance, au point de conduire parfois à une usure, voire à une mort prématurée, peut aussi, dans bien des cas, constituer un puissant opérateur de construction de la santé» (Davezies, 1993). Retenons aussi dans un contexte de mondialisation et de délocalisation des lieux de production et donc de modification de l'environnement culturel, l'approche de l'anthropotechnologie (voir les travaux de Wisner) définie par Geslin (1999) comme «orientée vers la résolution de problèmes que pose l'arrivée d'une technologie nouvelle dans un environnement différent de celui qui lui a donné naissance».

On le voit dans les études concernant le travail, il est primordial de situer et de comprendre d'une part de quelle conception du travail on parle. D'autre part il s'agit d'intégrer systématiquement dans une approche dynamique et itérative les fondamentaux de l'analyse du travail et de l'activité suffisamment robustes pour encore traverser quelques décennies et les nouveaux modes d'organisation, de socialisation, d'acculturation générés par les modes managériales, et par les modifications technologiques et communicationnelles.

Bibliographie

Curie, J. (2000). *Travail, personnalisation, changements sociaux*. Toulouse : Octarès.

Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique.* Paris : PUF, coll. « Le Travail humain ».

Sarnin, P. (2007). *Psychologie du travail et des organisations*. Bruxelles : De Boeck.

Pour aller plus loin



Fernandez-Zoïla, F. (2001). Le travail dans les fictions littéraires. *Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 7, 13-37.

Lancry-Hoestlandt, A. et Laville, A. (2004). Le travail. In E. Brangier, A. Lancry et C. Louche, *Les Dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations.* (43-65). Nancy : Presses Universitaires de Nancy, coll. « Travail et organisation ».

Ouvrier-Bonnaz, R. et Weill-Fassina, A. (coord.) (2014). *« L'analyse du travail ». Ruptures et évolutions.* Toulouse : Octarès (édition électronique en accès libre).

Travail à distance[1]

Le travail à distance salarié se décline en différentes modalités médiatisées par les technologies : télétravail, travail en réseau, en équipe distribuée de projet sont quelques-unes de ses figures actuelles. En lui offrant des formes inédites d'organisation, il reconfigure le rapport au travail et ses conditions d'exercice.

👁 *Activité. Collectif. Condition de travail. Espace.*

Médiatisation du travail

Initié au XIXe siècle, le travail à distance n'est pas nouveau, mais l'essor du numérique et la mondialisation des échanges ont introduit des changements organisationnels sans précédent. Ainsi, de nouvelles pratiques de travail sont devenues indissociables de leur médiatisation numérique. Cette médiatisation bouleverse les conditions de travail en introduisant de nouvelles possibilités et exigences professionnelles (Bobillier Chaumon, Cuvillier, Sarnin, et Vacherand-Revel 2013).

Compte tenu de son actuelle diversité et l'impossibilité de présager l'étendue de son développement à venir, le propos se limitera aux seules pratiques salariées et à ses figures emblématiques.

La notion de travail à distance

Le travail à distance est une notion peu stabilisée encore. Cela peut s'expliquer par la récence des pratiques médiatisées et la confusion introduite par l'usage extensif du terme télétravail (étymologiquement « télé » signifiant travail à distance). De façon générique, il peut se définir comme une modalité d'exercice du travail réalisée individuellement ou collectivement qui fait usage de technologies numériques pour s'effectuer, de manière permanente, régulière ou occasionnelle, en différents lieux et selon diverses temporalités. Il ne peut donc se réduire à la notion de mobilité spatiale. La pluralité des technologies, la tertiarisation

1. Par **Jacqueline Vacherand-Revel**.

de l'économie et la dématérialisation des processus a rendu possible l'exercice de nombreux métiers et activités à distance (Morel à l'Huissier et Turbé-Suetens, 2010). Le travail à distance se décline aujourd'hui en différentes modalités. La première et la plus emblématique est le télétravail qui s'effectue dans le cadre réglementaire du contrat de travail. Il est défini (accord interprofessionnel de 2005) comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ». Dans ce cadre on distingue deux formes de télétravail :

- *permanent* qui s'effectue en totalité en dehors des murs de l'entreprise ;
- *pendulaire* qui consiste à alterner de manière régulière des jours travaillés dans le bureau habituel en entreprise et télétravaillés à domicile ou dans un tiers lieu (espace de coworking, télécentre).

Dans ces deux cas, il concerne des télétravailleurs sédentaires et des nomades dont l'activité est multi-délocalisée en différents lieux.

Dans une définition extensive du télétravail, c'est-à-dire hors de tout cadre juridique, il peut englober de manière plus ou moins reconnue et structurée des pratiques salariées au travers de formes de :

- *télétravail gris ou noir*, non contractualisé mais admis ou toléré par la hiérarchie directe sous la forme d'un accord formel ou tacite ;
- *travail informel* en débordement qui permet au salarié équipé de technologies mobiles de poursuivre n'importe où hors du temps de travail légal ses activités professionnelles.

Des modalités concernent plus particulièrement les cadres comme :

- *Le travail en réseau* qui désigne un système relationnel intentionnellement organisé, sans durée délimitée, permettant d'outiller numériquement la performance collective de capitalisation de savoirs ou d'innovation afin de développer des collaborations entre professionnels liés par une communauté d'intérêt pour un domaine d'expertise.
- *Le travail coopératif* en équipe distribuée de projet qui désigne des agencements relationnels et organisationnels médiatisés multi-localisés sur différents sites distants à l'échelle d'un pays ou de continents. Ils favorisent des échanges coopératifs en réunion dans des espaces de colocalisation virtuelle d'équipes multiculturelles et multimétiers pour la réalisation d'un projet (Vacherand-Revel, 2007 ; Vacherand-Revel, Bobillier Chaumon, et Bouvier, 2011).

Enjeux du travail à distance

Qu'il résulte d'un choix ou d'une exigence organisationnelle, le travail à distance reconfigure le rapport au travail, sa nature et ses conditions d'exercice préexistantes. En s'affranchissant des contraintes spatio-temporelles, il permet d'étendre les champs d'action des acteurs. Médiatisé, le travail s'exporte ainsi en différents lieux. Il peut s'exercer hors des murs de l'entreprise (domicile, tiers lieux, espaces non dédiés habituellement au travail). Il peut se déployer sur différents sites distants d'une organisation globalisée *via* des dispositifs dits collaboratifs (audio/visioconférence, messagerie instantanée). Le temps de travail d'un collectif peut toujours être synchronisé par rapport aux horaires traditionnels mais ne l'est plus forcément. L'activité peut ainsi se réaliser n'importe quand : en différé (asynchrone) ou en temps réel (synchrone), donc dans des temps communs et/ou distincts, synchronisés ou non. Afin d'apprécier les effets de la distance sur l'ensemble des dimensions qu'elle est susceptible d'affecter, il faut appréhender « ce qui fait » distance. Est-ce par rapport au donneur d'ordre, au client, au produit de l'activité, à un collectif de travail (collaborateurs, équipe, réseau) ? Est-elle culturelle, institutionnelle, concerne-t-elle l'accès aux ressources mobilisables (technologique, collective) ? De ses diverses figures résultent différents défis (management, équilibre entre sphères de vie, usage adapté des TIC), des bénéfices (qualité de vie, possibilité de collaboration) et des risques (multi-activité, perte de capacité d'action collective ou de reconnaissance, désaffiliation sociale).

Ressources et contraintes pour l'activité

Le travail distant offre de nouvelles possibilités de collaboration, de la liberté d'organisation, des régimes d'engagement dans l'action et de disponibilités connectées inédites qui forgent autant de contextes spécifiques susceptibles de développer l'activité par la capacité à mobiliser opportunément et à articuler diverses ressources. Il est aussi susceptible d'entraver l'activité car il impose un nouvel ordre dans les relations professionnelles (Vacherand-Revel, Ianeva, Guibourdenche, et Carlotti, 2015). En modifiant la place des salariés délocalisés au sein des collectifs en les mettant à distance des partenaires sociaux, il peut les fragiliser. Par la porosité croissante des frontières entre les organisations et les différentes sphères de vie qu'il introduit, il oblige à repenser les articulations de son organisation.

Comprendre le réel de l'activité (Clot, 2008) des salariés dans ces différentes situations, ses ressorts et ses empêchements ne peut faire l'économie d'une analyse

fine de l'activité, au-delà d'une description des risques et des bénéfices. Seule une posture compréhensive qui se confronte à l'expérience des acteurs en la situant dans son écosystème spécifique permet d'appréhender la façon dont le travail distant dans son lien intime à sa médiatisation prend forme, s'articule et redistribue les équilibres préexistants du travail.

Bibliographie

Vacherand-Revel, J., Ianeva, M., Guibourdenche, J., et Carlotti, J.-F. (2016). Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des ecosystèmes relationnels et d'activités. In M.E. Bobillier Chaumon et M. Dubois (dir.), TIC et activités professionnelles : quels usages, quelles incidences ? *Psychologie du travail et des Organisations.*

Vacherand-Revel, J., Bobillier Chaumon, M.E. et Bouvier, E. (2011). Analyse de l'activité d'une équipe de projet multiculturelle concevant à distance. In A.M. Vonthron, S. Pohl et P. Desrumaux (éds.), *Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles* (225-233). Paris : l'Harmattan.

Vacherand-Revel, J. (2007). Enjeux de la médiatisation du travail coopératif distribué dans les équipes de projet de conception. *Pistes*, 9, 2, 1-20.

Pour aller plus loin



Bobillier Chaumon, M.E., Cuvillier, B., Sarnin, P. et Vacherand-Revel, J. (2013). Le développement de l'expérience professionnelle des cadres dans un environnement médiatisé. *Éducation permanente,* 197 (4), 61-70.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir.* Paris : PUF.

Morel à l'Huissier, P. M. et Turbe-Suetens, N. (2010). *Le Télétravail en France*. Paris : Pearson Éducation France.

Troubles musculo-squelettiques (TMS)[1]

Les troubles musculo-squelettiques ont pour origine de multiples facteurs de risque : biomécaniques, organisationnels, psychosociaux. La prévention des TMS nécessite de comprendre et de transformer avec les acteurs les formes de travail qui empêchent les stratégies de régulation des difficultés de l'activité et qui ne permettent pas d'élaborer un geste efficient.

Autonomie. Charge de travail. Clinique du travail. Condition de travail. Ergonomie. Intervention. Maladies professionnelles. Prévention. Risques psychosociaux. Santé et travail.

Généralités

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont des pathologies des tissus mous (muscles, tendons, nerfs). Ils se manifestent chez les travailleurs par des douleurs, voire des atteintes physiologiques pouvant aller jusqu'à des incapacités fonctionnelles générant des gênes dans leur travail et leur vie personnelle. Les facteurs à l'origine de ces troubles sont de trois ordres : biomécaniques, organisationnels et psycho-sociaux.

Définition de la notion

Le terme TMS est utilisé pour désigner un ensemble de maladies professionnelles déclarées ou non, relatives à un certain nombre d'affections péri-articulaires (au niveau des membres supérieurs : poignet, main, coude, épaule, mais aussi douleurs de dos, voire au niveau des membres inférieurs). La reconnaissance de ces affections en maladies professionnelles varie d'un pays à l'autre avec des dénominations différentes. Les TMS sont les premières causes de maladie professionnelle dans les pays industrialisés et sont en augmentation. Leur coût en termes économique, financier mais également humain est considérable.

1. Par **Sandrine Caroly et Aurélie Landry**.

La prévention des TMS est un enjeu de santé au travail et de santé publique. La prévention, pour être efficace, nécessite d'une part, des approches pluridisciplinaires (épidémiologie, psychologie, ergonomie, médecine du travail, etc.) et d'autre part, d'agir plutôt en prévention primaire (avant la maladie) qu'en prévention secondaire ou tertiaire (logique de réparation).

Les TMS sont une conséquence possible sur la santé des formes de désorganisation du travail, dans un monde du travail constamment évolutif, caractérisé par un contexte de concurrence internationale croissant, des objectifs de productivité de plus en plus orientés vers le court terme, une intensification du travail liée aux nouvelles formes d'organisation et des évolutions des métiers.

TMS : des dimensions multifactorielles

Les TMS sont d'origine multifactorielle. La vision dominante est de considérer que les facteurs de risque TMS sont principalement biomécaniques : gestes répétitifs, efforts liés à la manutention de charge, gestes pénibles, précis, posture statique, etc. Tous ces gestes et mouvements ne sont pas à interpréter comme un bon ou mauvais geste du travailleur, ils sont la plupart du temps conditionnés par la tâche à réaliser. Cette approche biomécanique a amené progressivement à la notion d'hyper-sollicitation péri articulaire. On passe alors de sollicitations biomécaniques engendrées par les exigences de la tâche à une recherche des facteurs organisationnels conduisant à cette hyper-sollicitation.

Dans ce cadre, les connaissances produites en ergonomie sur la prévention des TMS interrogent les marges de manœuvre (autonomie, latitude, degré de liberté, éventail des possibilités) disponibles dans l'activité pour compenser les difficultés de la tâche, voire les déficiences. Ainsi les TMS sont un symptôme de dysfonctionnement organisationnel, qui se caractérise par des conditions ou des situations de travail ne permettant pas au travailleur de mettre en œuvre des stratégies individuelles et collectives visant la préservation de sa santé tout en assurant les objectifs de performance.

Un lien est aujourd'hui établi entre les TMS et les risques psycho-sociaux (RPS), qui invite à une approche globale et pluridisciplinaire de la prévention durable et efficace des TMS. La question du geste et de ses liens avec l'activité de travail a amené à un renouvellement des modèles sur les facteurs de risque. Les psychologues du travail ont notamment défini la notion d'hypo-sollicitation. Ils distinguent le geste du mouvement et des automatismes, pour mieux comprendre en quoi l'activité accomplie par le travailleur avec d'autres dans un contexte spécifique peut être empêchée ou au contraire se développer. Ils réintroduisent la subjectivité dans l'approche du geste. Le geste est psychologiquement un mouvement particulier en ceci qu'il est intentionnel, dirigé vers autrui et qu'il possède

une signification pour soi et pour autrui (Meyerson, 2000). Le geste ne renvoie donc pas seulement à l'exécution d'un automatisme, il est aussi efficience et sens (Clot, 2005). Les formes actuelles d'organisation du travail amputent le pouvoir d'agir du travailleur dans sa situation de travail.

Prolongements de la notion

Le caractère multifactoriel sur la prévention des troubles musculo-squelettiques et les risques psychosociaux amène les chercheurs à produire aujourd'hui des connaissances sur l'évaluation de l'efficacité des interventions en psychologie du travail et ergonomie, sur le rôle de chaque acteur dans la prévention et sur les conditions pour une activité collective efficace et efficiente.

Bibliographie

Caroly, S., Coutarel, F., Landry, A. et Mary-Cheray, I. (2010). Sustainable MSD prevention: management for continuous improvement between prevention and production. Ergonomics intervention in two assembly lines Companies. *Applied Ergonomics,* 41 (4), 591-599.

Caroly, S., Coutarel, F., Escriva, E., Roquelaure, Y., Schweitzer, J.-M. et Daniellou, F. (coord.) (2008). *La prévention durable des TMS : Quels freins ? Quels leviers d'action ?* Rapport d'étude pour la Direction générale du travail. *www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/484333.pdf.*

Buchmann, W. et Landry, A. (2010). Intervenir sur les TMS. Un modèle des troubles musculo-squelettiques comme objet intermédiaire entre ergonomes et acteurs de l'entreprise. *Activités,* 7 (2), 84-103, *www.activites.org/v7n2/v7n2.pdf.*

Pour aller plus loin



Coutarel, F., Caroly, S., Daniellou, F. et Vezina, N. (2015). Marge de manœuvre et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le Travail humain,* 78 (1), 9-29.

Aublet-Cuvelier, A. et Caroly, S. (2013). Introduction : TMS et risques psychosociaux. *Pistes,* 15 (2). *http://pistes.revues.org/3461.*

Clot, Y. et Fernandez, G. (2005). Analyse psychologique du mouvement : apport à la compréhension des TMS. *Activités,* 2 (2), 69-78, *www.activites.org/v2n2/fernandez.pdf.*

Usage, utilisabilité et expérience utilisateur[1]

L'usage d'un système technique est la relation qu'entretient une personne avec celui-ci. Cette relation est fonction des propriétés interactives du système, du sens et de la valeur que l'individu lui attribue. En parlant de facilité d'usage ou d'utilisabilité, l'accent est plutôt mis sur l'efficacité de l'utilisation tandis qu'en parlant d'expérience utilisateur c'est plutôt la globalité de la relation qui est appréhendée.

Acceptabilité. Activité. Sens et valeur du travail. TIC et mutation.

Usage

Usage, facilité d'usage, utilisation, sont des notions fréquemment utilisées en psychologie du travail et en ergonomie pour désigner le type de rapport que nous établissons avec les objets techniques dans notre travail, mais aussi dans la vie quotidienne. Issu du latin *utor/usare*, « se servir de… », le terme d'« usage » est une notion aux contours sémantiques étendu et variant selon notre propre relation aux objets techniques et selon le point de vue disciplinaire adopté (sociologique, anthropologique, psychologique, économique, ethnologique, politique).

En ergonomie et en psychologie du travail, l'usage peut être défini comme la mise en activité effective d'un objet dans un contexte social ou organisationnel d'utilisation. La répartition des tâches et des rôles dans ce contexte peut impliquer divers usages pour un même objet technique. L'usage d'un objet technique permet à l'utilisateur de satisfaire, de manière simple ou complexe, un objectif ; cet usage est strictement lié à l'activité. Analyser les usages d'un point de vue psycho-ergonomique c'est donc rendre compte des déterminants de l'activité, à la fois individuels (compétences, expérience, croyances, buts, etc.) et organisationnels (exigences, contraintes, etc.). Dans ce sens, concevoir des outils techniques, ce n'est pas concevoir uniquement des applications et des procédures, mais c'est anticiper ce que les gens vont faire avec elles. C'est donc imaginer les usages des objets, au sens large du terme, y compris les usages non prescrits, imprévisibles

1. Par **Javier Barcenilla et Éric Brangier**.

ou détournés, et la fonction sociale associée à ceux-ci. Il faut donc comprendre ce que les objets techniques font, et pas seulement comment ils fonctionnent. Faire apparaître des possibilités structurées d'utilisation représente précisément le travail de conception, d'évaluation ou d'aménagement des situations d'usage.

Enfin, en psychologie du travail, la notion d'usage renvoie également à un ensemble de pratiques plus ou moins cristallisées au niveau individuel (habitudes de travail) ou collectif (coutumes, culture organisationnelle).

La facilité d'usage, utilisabilité

L'utilisation d'un objet technique est le processus par lequel une personne utilise cet objet, c'est-à-dire, l'action attachée à l'usage de celui-ci. La facilité d'usage ou d'utilisation (désignée aussi par le terme d'utilisabilité) est une caractéristique des objets qui évalue la facilité à s'en servir. Concevoir la facilité d'usage, c'est adapter la technologie aux caractéristiques de l'utilisateur pour une utilisation optimale.

À partir des années 1980, émerge l'étude de la facilité d'usage, dans un contexte massif de développement de l'informatique qui va occasionner de grandes mutations dans le travail, avec notamment un fort développement du travail mental et donc une plus grande focalisation sur l'amélioration des conditions de travail psychologiques (cognitives et émotionnelles). C'est dans ces années que plusieurs définitions de la facilité d'utilisation vont être données, notamment celle de Shackel (1991) pour qui l'utilisabilité d'un système représente «sa capacité, en termes fonctionnels humains, à permettre une utilisation facile et effective par une catégorie donnée d'utilisateurs, avec une formation et un support adapté, pour accomplir une catégorie donnée de tâches, à l'intérieur d'une catégorie spécifique de contextes» (p. 24). Cette définition servira de base à la rédaction de la norme d'utilisabilité : «Degré selon lequel un produit peut être utilisé, par des utilisateurs identifiés, pour atteindre des buts définis avec efficacité, efficience et satisfaction, dans un contexte d'utilisation spécifié» (ISO 9241-11).

L'utilisabilité comprend de très nombreuses dimensions, mais trois composantes sont fondamentales :

- L'*efficacité* concerne la précision ou degré d'achèvement selon lesquels l'utilisateur atteint des objectifs spécifiés.
- L'*efficience* concerne la capacité de produire une tâche donnée avec le minimum d'efforts : plus l'effort est faible, plus l'efficience est élevée. Elle concerne le rapport entre les ressources dépensées et la précision et le degré d'achèvement selon lequel l'utilisateur atteint des objectifs spécifiés.

- La *satisfaction* se réfère au niveau de confort ressenti par l'utilisateur lorsqu'il utilise un objet technique. C'est une évaluation subjective provenant d'une comparaison entre ce que l'acte d'usage apporte à l'individu et ce qu'il s'attend à recevoir.

Le thème de l'utilisabilité a donné lieu à des nombreuses recherches en *conception centrée utilisateur*; approches prenant en compte les besoins des utilisateurs et leurs caractéristiques différentielles lors de la conception d'un produit ou système technique et, l'intégration participative de ceux-ci dans les démarches de conception.

L'expérience utilisateur

Notre relation aux objets techniques ne dépend pas uniquement de leurs caractéristiques fonctionnelles. Cette relation dépend aussi du sens et de la valeur attribués par l'utilisateur à l'objet en question. Dans ce sens, expliquer notre relation aux produits et aux systèmes techniques, c'est prendre en compte d'autres aspects non-instrumentaux de l'activité qui peuvent influencer cette relation : l'utilité ressentie, les propriétés sensorielles et esthétiques, les différents freins ou facilitateurs du contexte d'usage, les aspects hédoniques ou émotionnelles de la relation, etc. Il ne s'agit plus seulement d'interagir mécaniquement ou froidement avec un système technique, mais de vivre une expérience.

L'expérience utilisateur concerne la pratique globale et subjective de l'utilisateur en interaction avec un objet, dont l'explication nécessite la prise en compte des composantes multiples qui déterminent cette relation. Elle correspond au résultat d'une action motivée dans un certain contexte (Barcenilla et Bastien, 2009). Arhippainen et Tähti (2003) ajoutent qu'elle dépend de cinq catégories de facteurs : sociaux, culturels, caractéristiques de l'utilisateur, caractéristiques du contexte et caractéristiques du produit. L'expérience utilisateur est comme la conséquence de l'état psychologique de l'utilisateur (prédispositions, attentes, besoins, motivations, humeur, etc.), des caractéristiques du système (ex. : complexité, objectif, utilisabilité, fonctionnalité, etc.) et de l'environnement dans lequel ont lieu les interactions. L'expérience utilisateur se fonde donc sur des interactions « personne-système » qui se construisent toujours dans un contexte et une histoire qui la dépasse, où se développent des compétences techniques, culturelles et sociales, car l'interaction technologique constitue est devenue une expérience, d'usage de fonctionnalités et de vécu de cet usage.

L'usage admet donc une composante non expérientielle qui se rattache à sa fonction utilitaire et une composante expérientielle qui renvoie au vécu de la situation d'interaction. Toutes deux dépendent des conditions cognitives et sociales de la situation d'interaction. Cette double articulation, qui oscille entre des connaissances relevant de l'ergonomie cognitive et d'autres liées la psychologie sociale

montre que l'expérience utilisateur est la fois (Brangier, Desmarais, Némery, Prom Tep, 2015) :

- Une *expérience fonctionnelle* (interactionnelle) qui insiste sur le fait que l'interaction est finalisée dans un but utilitaire, elle doit donc présenter un niveau élevé de facilité d'utilisation.
- Une *expérience vécue* (expérientielle) qui correspond à la recherche accrue d'émotions et de sensations mémorables où l'on va interagir autant pour le décor et l'ambiance que pour le produit ou le service. Très souvent l'usage recherché repose sur une mise en scène de l'interface – on pense évidemment aux jeux vidéo ou aux sites Web des grandes marques (Marache-Francisco et Brangier, 2015) – où l'utilisateur est pris dans une spirale d'interactions engageantes, d'émotions spectaculaires ou de persuasions technologiques convaincantes.

Bibliographie

Arhippainen, L. et Tähti, M. (2003). Empirical evaluation of user experience in two adaptative mobile application prototypes. Proceedings of the 2nd International Conference on Mobile and Ubiquitous Multimedia (MUM). Norrköping, Sweden, Dec. ACM : 27-34.

Brangier, E. et Barcenilla, J. (2003). *Concevoir un produit facile à utiliser : adapter les technologies à l'homme.* Paris : Éditions d'Organisation.

Shackel, B. (1991). Ergonomics in design and usability. In M. Harrison et A. Monk (eds.), *People and Computers : Designing for Usability* (44-64). Cambridge : Cambridge University Press.

Pour aller plus loin



Barcenilla, J. et Bastien, J. M. C. (2009). L'acceptabilité des nouvelles technologies : quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur ? *Le Travail humain*, 72, 311-331.

Brangier, E., Desmarais, M., Nemery, A. et Prom Tep, S. (2015). Évolution de l'inspection heuristique : intégration de l'accessibilité, de la praticité, de l'émotion et de la persuasion. *Journal d'interaction personne-système (JIPS). www.journal-interaction-personne-systeme.fr/fr/.*

Marache-Francisco, C. et Brangier, E. (2015). Gamification and human-computer interaction : a synthesis. *Le Travail humain,* 78 (2), 165-189.

Usure professionnelle[1]

Cette notion s'inscrit dans les rapports « travail-santé » au fil de l'existence des personnes. Elle s'enracine dans des dynamiques temporelles complexes qui la rendent difficile à saisir et à spécifier, nécessitant de mobiliser des disciplines connexes (épidémiologie, sociologie, psychologie, ergonomie…) et une diversité d'outils pour rendre compte de sa dimension processuelle.

Vieillissement au travail. Pénibilité. Santé et travail. Conditions de travail.

Une notion confondue

Cette notion est usuellement associée à celles de vieillissement et de pénibilité et est, le plus souvent, mise en relation avec une appréciation en matière d'inaptitude au travail ou d'inégalités sociales au regard de l'espérance de vie. En trame de fond, elle invite à s'interroger sur le travail, ses évolutions et ses conditions de réalisation, comme elle représente des enjeux politiques importants sur les dispositifs actuels de retraite.

Un processus dynamique et diachronique

Fréquemment utilisée, il n'existe pas de définition consensuelle de l'usure professionnelle (UP) ni d'unité conceptuelle autour de cette notion (Volkoff et Molinié, 2010). Toutefois, plusieurs approches définissent communément l'usure professionnelle comme un processus dynamique dans lequel entre en jeu de multiples déterminants qu'ils soient intrinsèques (genre, âge, catégorie socioprofessionnelle, parcours professionnel…) et extrinsèques (organisationnels, exposition à des agents et des situations de travail pathogènes…), qui se combinent et se cumulent au fil de l'existence en conduisant à des altérations à la santé des travailleurs dans une ou plusieurs de ses dimensions (Pommier, Bardouillet, Gilles, et Molinié, 2006 ; Roux et Volkoff, 2010 ; Van Droogenbroeck, 2014). Globalement, l'usure professionnelle est appréhendée selon deux perspectives :

1. Par **Adeline Van Droogenbroeck et Gérard Valléry**.

- Une première « statique » reposant sur l'analyse d'indicateurs tels que les accidents du travail et les maladies professionnelles habituellement examinés par les acteurs en charge des questions de santé. Cependant, plusieurs travaux soulignent la fragilité de ces indicateurs qui conduit à une connaissance insuffisante des pathologies liées au travail et contribue à dissimuler les effets globaux de celui-ci sur la santé. Ainsi, le terme « d'usure » pourrait s'appliquer plus largement aux organisations dans lesquelles les travailleurs sont « usés » par un ensemble de troubles élargis (troubles du sommeil, anxiété, problèmes gastro-intestinaux…) et invite donc à la nécessaire prise en considération des petits troubles de santé dit « infra-pathologiques ». Même si ces troubles peuvent difficilement être annonciateurs de problèmes de santé plus graves – des recherches longitudinales montrent leur faible stabilité dans le temps –, plusieurs études indiquent l'existence de liens entre certaines pathologies de court terme et certaines spécificités d'organisation du travail. Autrement dit, s'ajoutant à leur caractère aspécifique, les traces sur la santé des individus seraient réversibles. Ce constat interroge la fragilité des approches « statiques » sur la base d'indicateurs essentiellement quantitatifs, du fait de la multiplicité des relations, de l'impact différé de certains pathogènes, ou encore de leurs effets diffus sur la santé.
- Ainsi, la seconde perspective « dynamique » de l'UP adopte une lecture diachronique des altérations à la santé, par une approche combinée des relations « santé-travail » au fil des parcours professionnels et remet en cause l'idée d'un cumul d'exposition à des situations pathogènes au fil de la vie. Cette perspective invite à la nécessaire distinction entre facteurs d'usure d'une part, et usure réelle et avérée sur la santé, d'autre part. Ainsi, les symptômes d'usure ne sont pas forcément concomitants du processus d'usure lui-même en ce sens où, il peut exister des facteurs d'usure dont les traces sur la santé ne se voient pas à l'instant *t* (l'exemple des cancers professionnels est éloquent). Les altérations à la santé s'inscrivent donc, à la fois, dans les transformations organisationnelles et structurelles qui marquent le travail, et dans les événements de vie qui jalonnent les parcours professionnels des individus. Ainsi, cette perspective questionne plus largement les enjeux de santé, de conditions de travail et d'emploi dans un contexte de vieillissement d'ensemble de la population active, d'allongement de la vie professionnelle et d'intensification du travail.

Conjuguer les approches

L'aspect processuel et diachronique de l'usure incorpore donc naturellement les questions d'âge et invite à la traiter à partir de trois registres complémentaires (Molinié et Pueyo, 2012) issus des travaux sur le vieillissement. Cette approche par la dimension de l'âge facilite l'intégration des dynamiques temporelles, puisque le vieillissement est un processus de changement continu.

- Le premier registre du vieillissement « par » le travail considère les empreintes du parcours professionnel antérieur sur la santé renvoyant aux phénomènes d'usure – l'usure prématurée est ici souvent évoquée.
- Le deuxième registre du vieillissement « par rapport » au travail examine les processus de sélection liés à l'âge particulièrement, sous l'effet des conditions de travail – renvoyant notamment aux inégalités sociales.
- Le troisième registre du vieillissement « dans » le travail s'intéresse aux phénomènes de régulation en inscrivant la santé en situation réelle de travail par l'élaboration de compromis opératoires entre la tâche et les capacités des individus eu égard des marges de manœuvre qui leur sont laissées, leur âge et leur expérience.

Partant de ce dernier point, Van Droogenbroeck (2014) développe une approche diachronique de l'usure à partir d'un état des conditions de travail et de la santé intégrant les caractéristiques des parcours professionnels des individus. L'auteure établit la dépendance des stratégies de régulation déployées dans l'ici et le maintenant aux caractéristiques des parcours et de l'état de santé des opérateurs en particulier ; tout en montrant comment le recours à l'analyse ergonomique de l'activité permet d'appréhender les dynamiques diachroniques en œuvre au fil des parcours professionnels.

Vers une notion d'usure organisationnelle

Évoquer cette notion ne peut se faire qu'à l'aube des évolutions qui marquent les situations de travail. Aussi, les visées des transformations organisationnelles actuelles (intensification du travail, standardisation des procédures…) restreignent les champs d'action des individus tant au plan du travail réalisé – en diminuant les marges de manœuvre qui forment des ressources pour la santé et l'efficacité productive –, qu'au plan structurel en fragilisant le rapport à l'emploi – restreignant ainsi les possibilités de maintien sur le marché du travail. En conclusion, nous disons qu'au centre de l'UP se situe la notion « d'usure organisationnelle » (Lapeyre et Thébault, 2008 ; Van Droogenbroeck, 2014) entendue ici comme une

organisation qui se rigidifie et modifie la dialectique « travail, santé et emploi » en complexifiant leurs liens et enjeux respectifs.

Bibliographie

Pommier, J.-L., Bardouillet, M.-C, Gilles, M. et Molinié, A.-F. (2006). Ce salarié devrait cesser de travailler : une approche de l'usure professionnelle des 50 ans et plus. *Retraite et société*, 49, 40-59.

Roux, C. et Volkoff, S. (2010). Présentation du groupe « Usure, pénibilité et parcours professionnels » (U3P) et réaction du Créapt. In C. Roux (éd.), *Prévention de l'usure professionnelle ou construction de la santé?* Actes du séminaire organisé par le réseau Anact 10 et 11 mars 2010 (7-18). Paris : Éditions de l'Anact.

Van Droogenbroeck, A. (2014). *Le Processus d'usure professionnelle : approche diachronique des conditions de travail et de la santé au fil des parcours professionnels. Une étude de l'activité dans la grande distribution à prédominance alimentaire.* Thèse. Amiens : Université de Picardie Jules-Verne.

Pour aller plus loin



Lapeyre, N. et Thébault, C. (2008). Quand vient le temps de l'usure. L'expérience des seniors exerçant à l'hôpital et dans le secteur de l'aéronautique. In G. De Terssac, C. Saint-Martin, et C. Thébault (éd.), *La Précarité : une relation entre travail, organisation et santé* (p. 61-72). Toulouse : Octarès.

Molinié, A.-F. et Pueyo, V. (2012). Les dynamiques temporelles des relations santé travail, et le fil de l'âge. In A.-F. Molinié, C. Gaudart et V. Pueyo (éds.), *La Vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (237-255). Toulouse : Octarès, coll. « Travail et Activité humaine ».

Volkoff, S. et Molinié, A.-F. (2010). Santé au travail : jusqu'où se logent les inégalités sociales ? Entretien avec A.-F. Molinié et S. Volkoff, réalisé par E. Cambois, *Retraite et société*, 59, 164-173.

Vieillissement au travail[1]

Le vieillissement au travail est un objet complexe. Lorsqu'il n'est pas réduit à l'âge chronologique, il peut être appréhendé selon une approche diachronique (évolutive et conditionnelle) où l'on s'intéresse à des processus combinés de déclin et de construction au fil des parcours professionnels qui, selon les conditions et les organisations du travail, vont être plus ou moins accentués.

Pénibilité. Usure professionnelle. Transitions professionnelles. Santé et travail. Activité. Analyse du travail. Carrière et trajectoire professionnelle. Conditions de travail.

Une question pérenne

La question du vieillissement au travail n'est pas nouvelle ; ce sont les conditions dans lesquelles elle se pose qui évoluent et forment de véritables enjeux sociétaux. Tandis qu'aujourd'hui l'âge de départ à la retraite recule progressivement et que les quinquagénaires représentent une part croissante de la population active, le processus d'intensification à l'œuvre dans le champ du travail accroît les difficultés d'accès à l'emploi des plus âgés, ou de développement d'un parcours professionnel en santé et en compétences. Cette situation crée des catégories de personnes vulnérables : les plus âgés, mais aussi les plus jeunes dans un contexte où les temps d'apprentissage sont perçus comme des temps improductifs.

C'est là toute la complexité de la compréhension des liens entre le vieillissement et le travail. Elle nécessite à la fois de les comprendre à un niveau macrosocial (rôle des stéréotypes sociaux et des contextes économiques), et d'en saisir leurs composantes microsociales (rôle de l'expérience et des facilités ou difficultés rencontrées, à tout âge, dans l'exercice quotidien d'un travail).

Trois facettes du vieillissement au travail

Plusieurs modèles du vieillissement coexistent. Certains considèrent le vieillissement par la seule variable « âge », dans des formes de comparaisons transversales

1. Par **Catherine Delgoulet et Corinne Gaudart**.

qui produisent des modèles essentiellement « déclinistes », souvent conformes aux représentations sociales sur ce sujet. D'autres appréhendent les processus de vieillissement de manière longitudinale (*e. g.* en suivant des cohortes ou des parcours), et/ou plus globale. Ils pointent l'augmentation de la variabilité intra et interindividuelle avec l'âge et surtout, au-delà des déclins, l'existence de phénomènes de (re) construction.

Ces derniers travaux proposent des modèles dynamiques du vieillissement, basés sur un double mouvement de déclins et de constructions (Cleveland et Shore, 2007). Ils invitent à soutenir que :

- l'âge est un indicateur peu fiable du vieillissement pour prédire des comportements et leurs conséquences dans une situation spécifique ;
- le vieillissement renvoie à de nombreux processus de transformation dont la date de survenue, le sens de variation (construction ou déclin), l'ampleur et le degré de réversibilité ne sont pas homogènes d'une fonction humaine à l'autre et d'une personne à l'autre ;
- une activité régulière et d'intensité soutenable (du point de vue de la personne), tant physique qu'intellectuelle, favorise les constructions alors qu'une activité intense, soudaine ou durable, renforce les déclins ;
- le milieu (professionnel, social, familial) pèse sur ces évolutions, créant des conditions plus ou moins favorables de survenue des transformations.

Le vieillissement au travail peut alors être considéré selon trois facettes qui renvoient ni aux mêmes registres de transformations, ni aux mêmes perspectives d'action en situation d'intervention (Paumès, Marquié et Volkoff, 1995). Le vieillissement « par » le travail fait référence aux effets à court et plus long terme du travail sur les personnes, aux traces que les conditions de travail laissent sur les parcours individuels ou collectifs d'une catégorie professionnelle. Le vieillissement « par rapport » au travail renvoie aux phénomènes de sélection sur l'âge qui se traduisent par l'exclusion des salariés (d'un poste, une entreprise ou du monde du travail). Le vieillissement « dans » le travail caractérise les (re) configurations individuelles ou collectives élaborées par les personnes dans la réalisation du travail. Celles-ci évoluent au fil de la vie professionnelle, au rythme de l'apparition des déclins devenant gênants dans le travail, mais aussi de la construction de l'expérience qui permet de diversifier les modes opératoires et d'identifier plus précisément leur efficience dans chaque configuration professionnelle.

Approche globale et jeux d'échelles

Une approche globale de l'individu, acteur de son vieillissement au travail

Dès les années 1960, des travaux scientifiques soulignent l'intérêt de porter un regard pluridisciplinaire sur l'âge. Le vieillissement au travail ne peut être analysé que dans une approche intégrant ses composantes biologiques, psychologiques et sociales. Cette conception permet de soutenir que chacun n'est pas le simple spectateur de ses propres transformations, mais qu'il en est acteur au moyen de l'activité individuelle et collective déployée au quotidien, si les conditions effectives de travail le lui permettent.

Combiner des approches diachronique et synchronique « multi-niveaux »

L'analyse de l'activité révèle les relations entre vieillissement et travail, à condition de considérer l'activité comme étant au carrefour de multiples temporalités (Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012). Celles-ci sont à identifier à trois niveaux :

- *Macro-social* : les actions publiques et les pratiques d'entreprise orientent les parcours professionnels et les stéréotypes sociaux en matière d'âges et de travail.
- *Méso* (secteur d'activité ou entreprise) : les politiques gestionnaires en matière de performance et de GRH constituent un faisceau de ressources et de contraintes pour l'activité.
- *Micro* : les collectifs de travail influent sur l'organisation des parcours (protection, aide aux développements des compétences, exclusion, etc.) et le processus de vieillissement des travailleurs qui le composent ; l'activité individuelle peut être révélatrice de l'expérience et des difficultés dans le travail au fil du vieillissement.

Aussi, saisir les liens entre le vieillissement et le travail, c'est comprendre comment, d'un point de vue diachronique, ces différents niveaux de temporalités se transforment et se combinent au fil du temps. C'est aussi comprendre, de manière synchronique, comment elles s'accordent ou entrent en tension face à un problème donné (Gaudart, 2014). L'activité qui permet d'être en santé et en compétence au fil du vieillissement est celle qui permet d'articuler passé, présent et futur ; ce que le processus actuel d'intensification du travail conduit au contraire à compromettre.

Construire une démarche d'analyse combinant approches qualitatives et quantitatives

Comprendre le vieillissement au travail c'est se doter d'outils méthodologiques (qualitatifs et quantitatifs) pour comprendre comment s'articulent les temps des personnes, des collectifs et des institutions. D'un point de vue quantitatif, la démographie du travail (Molinié et Volkoff, 2002) sert à révéler les effets sélectifs ou protecteurs du travail en fonction de l'âge, l'histoire des décisions gestionnaires, des collectifs de travail, des parcours individuels et de bâtir des scénarios d'avenir. Elle s'avère un outil d'analyse pour la mise en débat, au croisement des multiples temporalités. D'un point de vue qualitatif, l'analyse de l'activité permet de comprendre comment, dans une situation spécifique, se tisse individuellement et collectivement passé, présent et futur.

Un autre regard sur le travail

Si l'analyse des relations entre le vieillissement et le travail s'avère un objet d'intervention légitime dans le contexte démographique, social et économique actuel, elle permet également de porter un autre regard sur le travail. Elle est un analyseur des transformations qui s'opèrent dans le champ du travail et de l'emploi ; elle permet de comprendre les problèmes en évolution. Elle dote l'analyse de l'activité d'un regard diachronique, là où les approches situées peuvent se trouver enfermer dans l'ici et maintenant.

Les prolongements dans le champ du vieillissement au travail sont nombreux : pénibilité et soutenabilité du travail ; formation tout au long de la vie ; impacts des parcours sur les inégalités de santé ; processus de fragilisation au travail, etc. La situation démographique actuelle, s'avère une opportunité de (re) penser le vieillissement au travail en portant une attention particulière aux situations de transmission des savoirs professionnels entre anciens et nouveaux qui permettent d'explorer les manières dont passé, présent et futur se tissent individuellement et collectivement.

Bibliographie



Marquié, J.-C., Paumès, D. et Volkoff, S. (éds.). (1995). *Le Travail au fil de l'âge*. Toulouse : Octarès.

Cleveland, J.N. et Shore, L.M. (2007). Work and employment : individual. In J.E. Birren (ed.), *Encyclopedia of Gerontology* (683-694), Elsevier.

Molinié, A-F. et Volkoff, S. (2002). *La Démographie du travail pour anticiper le vieillissement.* Lyon : Éditions ANACT.

Pour aller plus loin

Molinié, A.-F., Gaudart, C. et Pueyo, V. (éds.) (2012), *La Vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail.* Toulouse : Octarès

Gaudart, C. (2014). Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel. *Pistes,* 16 (1). *http://pistes.revues.org/3052*.

Violence externe au travail[1]

Les violences externes au travail relèvent d'agissements hostiles qu'une personne extérieure à une organisation va avoir envers le salarié qui lui délivre un service. Ces actes sont susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou psychique et de compromettre son avenir professionnel. Les causes de tels agissements peuvent être de nature organisationnelle et extra-professionnelle.

Violence Interne. Harcèlement au travail. Risques psychosociaux. Burnout. Analyse de l'activité. Intervention, intensification.

Nature des violences au travail

Les violences externes (de type *front*) font partie avec les violences internes (*back*, comprenant le harcèlement et la maltraitance au travail : *mobbing, bullying* et harcèlement sexuel) de ce que l'on qualifie plus généralement de violences au travail. Il s'agit d'actes, ou d'agissements qui visent à dégrader de manière intentionnelle les conditions de travail et d'exercice de l'activité des salariés, de façon à porter atteinte à leur dignité et à leur santé psychique (Di Martino, Helge

1. Par **Marc-Éric Bobillier Chaumon**.

Molinié, A-F. et Volkoff, S. (2002). *La Démographie du travail pour anticiper le vieillissement.* Lyon : Éditions ANACT.

Pour aller plus loin

Molinié, A.-F., Gaudart, C. et Pueyo, V. (éds.) (2012), *La Vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail.* Toulouse : Octarès

Gaudart, C. (2014). Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel. *Pistes*, 16 (1). *http://pistes.revues.org/3052*.

Violence externe au travail[1]

Les violences externes au travail relèvent d'agissements hostiles qu'une personne extérieure à une organisation va avoir envers le salarié qui lui délivre un service. Ces actes sont susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou psychique et de compromettre son avenir professionnel. Les causes de tels agissements peuvent être de nature organisationnelle et extra-professionnelle.

Violence Interne. Harcèlement au travail. Risques psychosociaux. Burnout. Analyse de l'activité. Intervention, intensification.

Nature des violences au travail

Les violences externes (de type *front*) font partie avec les violences internes (*back*, comprenant le harcèlement et la maltraitance au travail : *mobbing, bullying* et harcèlement sexuel) de ce que l'on qualifie plus généralement de violences au travail. Il s'agit d'actes, ou d'agissements qui visent à dégrader de manière intentionnelle les conditions de travail et d'exercice de l'activité des salariés, de façon à porter atteinte à leur dignité et à leur santé psychique (Di Martino, Helge

1. Par **Marc-Éric Bobillier Chaumon**.

et Cary, 2003). Précisons que l'on parle de violence mixte lorsqu'un salarié est confronté à ces deux types de conduites délétères.

Définition

En ce qui concerne les violences externes, celles-ci se caractérisent par des menaces ou des agressions physiques ou psychologiques (de types incivilités, insultes, préjudices, actes physiques…) exercées à divers degrés contre un salarié sur son lieu d'exercice (même lorsque l'activité est à distance) par des personnes extérieures à l'organisation et qui vont mettre en péril la santé, la sécurité et le bien-être de cet agent (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2003 ; Bondéelle, Brasseur, et Vaudoux, 2014). Ces actes de violence sont le fait d'usagers, de clients, de patients, d'apprenants… et plus généralement de bénéficiaires de prestations ou de services délivrés par une organisation et ses membres. Ces comportements ciblent le plus souvent des individus qui occupent des métiers de service (au contact direct ou non avec un public) et qui ont un rôle d'écoute, d'accompagnement, de gestion, de contrôle ou de soins (Rivalin et Sandret, 2014).

Les facteurs de violence externe

Les facteurs à l'origine de ces tensions avec le public peuvent être de deux ordres (Davezies, 1992 ; INRS, 2014) :

– Des facteurs extra-professionnels de types socio-biographiques et/ou socio-économiques lorsque les conditions de vie personnelles, sociales ou culturelles ou encore le profil psychologique, voire psychiatrique des personnes expliquent en partie les conduites d'agression à l'encontre des salariés. Ainsi, une personne confrontée à des difficultés financières ou familiales sera d'autant plus sensible à la qualité et la rapidité du service rendu De même, la pression et les exigences de plus en plus grandes et imposantes des clients favorisent l'émergence de violences externes, renforcée par un contexte de marché fortement concurrentiel.
– Des facteurs socio-organisationnels, internes à l'entreprise, peuvent aussi soit déclencher, soit accentuer les situations de tension entre le salarié et le client/usager. Plus précisément, on peut distinguer deux types de contexte :

Le premier survient lorsque l'agression résulte de la frustration et de l'irritation accumulée du client/usager quand il a le sentiment que sa situation ou sa demande ne fait pas l'objet d'une attention suffisante et/ou d'un traitement

adéquat, voire équitable de la part du salarié. Or ce n'est pas ce dernier qui est directement responsable de cette insatisfaction mais le fait que son action est confrontée à des règles d'organisation ou législatives qui peuvent perturber la relation de service. Ainsi, un cadre d'interaction très strict défini entre l'agent et le client/usager – comme des temps prédéterminés d'accueil et de traitement, des scripts de dialogue préfabriqués, des moyens prescriptifs – empêchera la prise en compte du « besoin spécifique » du demandeur. On cherche à standardiser l'activité d'écoute et d'accompagnement pour augmenter la productivité et diminuer les files et temps d'attente. S'ajoutent aussi des conditions de travail souvent difficiles qui vont dégrader les modalités de délivrance du service et altérer la relation de suivi (*i. e.* espace restreint, promiscuité, bruits, informations insuffisantes…). Ce sont donc le plus souvent les ressources organisationnelles limitées, inappropriées ou insuffisantes qui placent les salariés dans une situation où ils ne sont pas en capacité de répondre efficacement et/ou de manière appropriée à des demandes exigeant un certain niveau d'attention, de considération et d'expertise.

La seconde situation provient de l'agressé lui-même (le salarié) qui, en raison du stress et de la tension accumulés par son travail, va avoir une attitude au mieux négligente, au pire méprisante auprès du public qu'il est censé servir. Une charge de travail trop importante ou mal répartie conduit à des débordements pénalisants pour l'écoute et la prise en charge des clients. C'est parce que le salarié est lui-même soumis à une situation d'épuisement professionnel qu'il va avoir une conduite plus distante, cynique, voire agressive envers les autres. On retrouve d'ailleurs ici l'un des symptômes du *burnout* au travers du processus de dépersonnalisation. Ces situations prédisposent alors l'agressé, par le stress acquis, à créer lui-même un climat d'agressivité.

Intervenir et accompagner

Parce que ces violences externes affectent la santé et le bien-être des salariés, il convient de mettre en place des mesures de prévention et de prise en charge des individus.

Les incidences psychosociales

Les violences externes engendrent des traumatismes psychiques et/ou physiques de divers ordres et niveaux d'intensité qui vont de la fragilisation personnelle et déstabilisation professionnelle de la victime (fatigue, perte de confiance, mal-être, stress, trouble de la pensée et alimentaire, perte de sommeil.) à des troubles plus importants (déprime, *burnout*, troubles psychosomatiques, arrêt maladie,

tentative de suicide...). Les personnes peuvent aussi souffrir d'un état de stress post-traumatique (ESPT) qui survient généralement quelque temps après l'agression, et qui rend difficile toute confrontation à la situation ayant causé l'agression. Enfin, l'organisation n'en sortira elle-même pas indemne, en étant profondément atteinte dans son image, son efficacité ou son fonctionnement.

Les moyens pour agir

Il est d'abord possible d'intervenir sur l'organisation du travail afin de permettre aux salariés de mieux prendre en charge les usagers et leurs besoins : en aménageant les postes, les espaces et les conditions de travail, en adaptant aussi les ressources matérielles et organisationnelles, en réduisant la charge de travail... Des formations dans la gestion de conflits peuvent également permettre aux salariés d'anticiper, de réguler et de désamorcer les situations conflictuelles (André, Beauquier et Gordeon, 2007). Il s'agit aussi de favoriser le développement de réelles ressources collectives de travail ; les salariés savent ainsi qu'ils peuvent compter sur leurs collègues comme sur leur encadrement pour les soutenir et les assister en cas d'agression. Des lieux de discussion doivent par ailleurs contribuer à la vitalité de ces collectifs pour échanger sur les difficultés, partager les « bonnes » pratiques et réfléchir ensemble à des moyens d'action. Enfin, l'institution doit s'impliquer en rappelant le cadre du service délivré et s'assurer ainsi que les clients-usagers sont bien au courant de la prestation attendue, afin d'éviter tout malentendu. Elle doit aussi soutenir et accompagner les salariés exposés en mettant en place des procédures de prise en charge pour montrer qu'elle reconnaît bien les risques inhérents à l'activité. Cela se révèle moins culpabilisant pour les salariés.

Bibliographie

André, P., Beauquier, S. et Gorgeon, C. (2007). Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ? In *Les Compétences civiles. Entre état sécuritaire et état social. Lien social et politiques* – RIAC, p. 151-162.

Bondéelle, A., Brasseur, G. et Vaudoux, D. (2014). Violences externes et incivilité au travail. *Travail et sécurité*, 747.

Rivalin, R. et Sandret, N. (2014). Subir un comportement hostile dans le cadre du travail, plus de 20 % des salariés s'estiment concernés. *Dares Analyses*, 44.

Pour aller plus loin

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2002). *FACTS : la violence au travail.* Document consultable sur *https://osha.europa.eu/fr/front-page.*

Davezies, P. (1992). Travailler face au public. Entre consigne et idéal. *Santé et travail, 3/45.*

Davezies, P. (1992). L'épuisement professionnel : le *burnout. Santé et travail, 3/45.*

INRS (2014). *Violence externe : de quoi parle-t-on ?* Document consultable sur *www.inrs.fr/*

Workaholisme ou l'ergomanie[1]

Le *workaholisme*, traduit par « boulomanie » ou « ergomanie » en français, correspond à une compulsion à travailler bien au-delà de ce qui est demandé. Les personnes qui sont touchées sont préoccupées par leur travail même quand elles ne travaillent pas. Le workaholisme a des conséquences néfastes pour l'individu, son entourage, son organisation.

Comportements de citoyenneté organisationnelle. Engagement organisationnel. Burnout. Stress.

Le *workaholisme* ou l'ergomanie : définition

Nombre d'individus passent de longues heures au travail. Ce comportement masque en réalité des situations et des objectifs variés : contraintes économiques, pressions de son employeur, ambitions personnelles, etc. Mais les longues heures passées à travailler, au-delà de ce qui est normalement attendu, reflètent aussi dans certains cas une dépendance au travail. On parle alors de *workaholisme*. C'est Oates qui, en 1968, a forgé cette notion par analogie à la dépendance à l'alcool. Il définit la victime de cette addiction comme « une personne dont le besoin de travailler est devenu tellement excessif qu'il perturbe de façon notoire sa santé, son bonheur et ses relations ». En français, on trouve plusieurs traductions : « ergomanie », « boulomanie », « travaillolisme ».

1. Par **Didier Truchot**.

Pour aller plus loin

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2002). *FACTS : la violence au travail.* Document consultable sur *https://osha.europa.eu/fr/front-page.*

Davezies, P. (1992). Travailler face au public. Entre consigne et idéal. *Santé et travail,* 3/45.

Davezies, P. (1992). L'épuisement professionnel : le *burnout. Santé et travail,* 3/45.

INRS (2014). *Violence externe : de quoi parle-t-on ?* Document consultable sur *www.inrs.fr/*

Workaholisme ou l'ergomanie[1]

Le *workaholisme*, traduit par « boulomanie » ou « ergomanie » en français, correspond à une compulsion à travailler bien au-delà de ce qui est demandé. Les personnes qui sont touchées sont préoccupées par leur travail même quand elles ne travaillent pas. Le workaholisme a des conséquences néfastes pour l'individu, son entourage, son organisation.

Comportements de citoyenneté organisationnelle. Engagement organisationnel. Burnout. Stress.

Le *workaholisme* ou l'ergomanie : définition

Nombre d'individus passent de longues heures au travail. Ce comportement masque en réalité des situations et des objectifs variés : contraintes économiques, pressions de son employeur, ambitions personnelles, etc. Mais les longues heures passées à travailler, au-delà de ce qui est normalement attendu, reflètent aussi dans certains cas une dépendance au travail. On parle alors de *workaholisme*. C'est Oates qui, en 1968, a forgé cette notion par analogie à la dépendance à l'alcool. Il définit la victime de cette addiction comme « une personne dont le besoin de travailler est devenu tellement excessif qu'il perturbe de façon notoire sa santé, son bonheur et ses relations ». En français, on trouve plusieurs traductions : « ergomanie », « boulomanie », « travaillolisme ».

1. Par **Didier Truchot**.

Étant donné qu'un nombre excessif d'heures travaillées peut refléter des motifs variés, ce critère n'est donc pas suffisant pour définir le *workaholisme*. Ce qui différencie les individus qui en sont atteints, c'est une pulsion interne à travailler. Ainsi, Robinson, Carroll et Flowers (2001, p. 397-398) définissent le *workaholisme* comme « un désordre compulsif et progressif, potentiellement fatal, caractérisé par des exigences auto-imposées, un surmenage compulsif, une incapacité à réguler ses habitudes de travail, un abus de travail à l'exclusion et au détriment des relations intimes et des activités majeures de la vie ». Le *workaholisme* comporte donc à la fois une composante comportementale (de longues heures consacrées au travail) et une composante psychologique (travailler compulsivement, être incapable de se détacher de son travail).

Ce syndrome psychologique est associé à la fois à des facteurs environnementaux et psychologiques. Un climat organisationnel privilégiant la compétition, les heures supplémentaires sera propice à son développement. Parallèlement, le développement des nouvelles technologies, la possibilité d'être connecté à son travail y compris pendant les heures de loisirs, favorisent le développement de cette addiction. Les recherches ont également mis en évidence la part de certains facteurs de personnalité. Bien des auteurs s'accordent sur le fait que les tendances obsessives compulsives et perfectionnistes sont communes aux workaholiques.

La mesure du *workaholisme*

L'échelle WART (Work Addiction Risk Test) évalue cinq dimensions :

- les tendances compulsives (travailler dur et avoir des difficultés à se relaxer après le travail) ;
- le besoin de contrôle (empressement à effectuer les tâches) ;
- l'altération des communications/être absorbé par soi (mettre plus d'énergie dans son travail que dans ses relations avec autrui) ;
- l'altération de l'estime de soi (degré selon lequel l'individu est intéressé par les résultats de son travail plutôt que par le processus de travail en soi) ;
- l'incapacité à déléguer (l'aversion à demander de l'aide pour réaliser une tâche).

Les conséquences du *workaholisme*

Le *workaholisme* a des conséquences négatives pour l'individu, pour son entourage et, paradoxalement, pour son travail.

Au niveau de l'individu il est associé à une mauvaise santé physique, notamment des problèmes cardiaques, à un niveau de stress particulièrement élevé.

Les attitudes et comportements des workaholiques contribuent à détériorer les interactions avec leurs proches. Ils se désengagent de leur entourage familial. L'ergomanie des parents entrave le développement des enfants qui encourent davantage de problèmes physiques et psychologiques. Les workaholiques vivent dans un isolement social et leurs amis sont rares.

Paradoxalement, le *workaholisme* n'est pas associé à une plus grande efficacité professionnelle. Au contraire, l'excès d'heures travaillées et le stress qui le caractérisent conduisent à éprouver du *burnout*, syndrome psychologique associé à une chute de la productivité. Par ailleurs, les attitudes et comportements des workaholiques sont facteurs de tensions collectives dans la mesure où ils sont peu enclins à déléguer leurs responsabilités. Donc, ces individus ne sont pas des « hyper-performeurs » représentant une source de gains supplémentaire pour leur employeur. Pourtant, dans notre culture, les travailleurs acharnés sont présentés comme des modèles à suivre.

Néanmoins, une forte pulsion à travailler peut engendrer de la satisfaction au travail ainsi qu'une productivité élevée. Dans ce cas, le *workaholisme* serait bénéfique autant à l'individu qu'à l'organisation. Voilà pourquoi certaines définitions distinguent, par exemple, l'ergomane enthousiaste qui possède à la fois une pulsion à travailler élevée et un fort plaisir à travailler. Mais à ce jour la grande majorité des travaux montrent que le *workaholisme* est associé à des conséquences négatives.

Bibliographie

Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic.* Nashville : Abingdon.

Robinson, B. E., Carroll, J. et Flowers, C. (2001). Marital estrangement, positive affect, and locus of control among spouses of workaholics and spouses of nonworkaholics : A national study. *American Journal of Family Therapy*, 29, 397-410.



Pour aller plus loin

Harpaz, I. et Snir, R. (éd.). (2015). *Heavy Work Investment : Its Nature, Sources, Outcomes, and Future Directions.* New York : Routledge.

Index des notions

A

absentéisme 129, 147–148, 197, 267, 300, 323, 361, 402
acceptabilité 19, 214
– pratique 20
– sociale 20
acceptation 20
accessibilité 200
accident du travail 343
accidentologie 23, 25
accidents 344
accompagnement 223
– à l'emploi 254
– professionnel 27, 425
accomplissement 190, 192
acteur 9, 47, 51, 450
action 50–52, 60, 82, 220, 230, 246, 259, 313
activité 45, 47–48, 101, 103, 105, 200, 211, 311, 422
adaptabilité 223
addiction 37
affectifs 168
agilité 13, 40–44
ambiance de travail 188
ambiances 187
– physiques 189
analyse du travail 45, 153
analyse stratégique 50
apprentissage 58, 131, 151
– organisationnel 63
apprentissages 113
aptitude 54, 68
assessment center 419
astreinte 188, 330
attitude 110
autonomie 67, 195, 223

B

bien-être 70, 115, 129, 133, 197, 205, 272, 293, 342
bilan de compétences 73
burnout 190, 243

C

capacité 246, 248
carrière 78–79, 177
catégorisation sociale 136
changement 109, 129
changements sociotechniques 425
charge de travail 83, 85
chômage 88–89, 253
chronopsychologie et rythmes de travail 93
climat de travail 97
climat organisationnel 157
clinique du travail 100
cohésion 164, 228
collaboration 293
collectif de travail 105
communication 109, 131, 164, 280
compétences 61, 67, 74, 112–113, 166, 168, 223, 230, 354
– professionnelles 213
comportement 32
comportements de citoyenneté organisationnelle (ou CCO) 116
comportements prosociaux 347
compréhension 61
concertation 120–121
conditions de travail 121, 124
conduite du changement 128, 205
conduites 60
confiance 47, 59, 133, 135

conflit 136, 262–263
connaissances 65
contrat psychologique 140
contrôle des émotions 170
coopération 49, 101, 282
coordination 49, 101
– du travail 321
coping 172
créativité 250
culture 143, 145, 155–156, 181
– organisationnelle 142, 145

D

décision 266
déni 39, 391, 404
déontologie 206
dépersonnalisation 190
désinvestissement 147
développement professionnel 222
didactique professionnelle 150, 219
discrimination 91, 158, 226
dispositifs d'accompagnement 175
disqualification 221, 409
diversité 158, 160
division du travail 32, 217, 294, 314, 321, 325
division sexuelle du travail 226
domaines de vie 78, 362
dynamique des groupes 162

E

échange social 181, 278
effectifs 230
efficacité 133, 164
– professionnelle 166, 214
émotions 169
– au travail 171
emploi 113, 173
employabilité 176
employeurs 123
empowerment 233
encadrement 76, 223
engagement 110, 133
– organisationnel 129, 179
entreprise libérée 182
environnement de travail 187, 204
épuisement émotionnel 190
épuisement professionnel 190
équipe de travail 162, 165, 195
équité 276
ergomanie 456
ergonomie 33, 151, 199, 219, 238
espaces de travail 203
éthique 206
évaluation professionnelle 210
exclusion sociale 254
expérience 219
– utilisateur 440, 442
expertise 62

F

facteur humain 130
fiabilité 134
– humaine 344
flexibilité 82, 118, 215, 234
fordisme 323
formation continue 218
formation professionnelle 150
formation tout au long de la vie 219, 222

G

genre 225
gestion 95, 230, 234, 258
– des talents 232
– prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) 228
– prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) 228

groupes 72, 137
– sociaux 136, 139, 214, 345, 427

H

habilitation 68, 233
handicap 236
harcèlement 160
– au travail 240
horaires atypiques 95, 412
horaires de travail 126, 412

I

identité professionnelle 245
implication 266
incompétence 168, 255
inconfort émotionnel 171
individualisation 263, 271
innovation 19, 66, 249
insertion 255
– professionnelle 89, 253
– sociale 254
intelligence émotionnelle 55
intensification 261
interaction 376
interculturel 154
interdépendance 164, 196
intervention 47, 103, 197, 202, 207, 239, 265, 414
isolement 269

J

jugement 134, 272
justice distributive 277
justice organisationnelle 130, 141, 145, 214, 275

L

langage 280
leadership 72, 145, 283, 341

M

maladie professionnelle 24, 343
mal-être 115
management 72, 95, 293
– des compétences 232
méthodes 297–298
métier 108, 304
mixité 227
mobilité 156
– professionnelle 308
monde du travail 94
motivation 67–68, 74
mutations du travail 420

N

négociation 47, 120–121, 138, 354

O

organisation 51, 53, 72, 77, 80, 106, 126, 138, 144, 177, 180, 217, 244, 343, 348
– apprenante 217
– du travail 321, 323
organisations 63, 86, 118, 179, 211, 245, 322
– capacitantes 217
orientation 73, 81, 326
– professionnelle 254

P

parcours professionnels 81, 174–175
pénibilité 329
performance 66, 94, 105, 118, 125, 145, 157, 164, 196–197, 233, 273, 293, 342
personnalité 417
– au travail 333, 335

perspective temporelle 336
polyvalence 217
potentiel 55
pouvoir 338
précarisation 88
précarité 89
préjugés 91, 160
prévention 26, 39, 178, 189, 289, 291, 343–344
– des risques professionnels 342
prosocialité 347
psychologie 350
– du risque 345
– positive 70
psychométrie 211, 214

Q

qualification 352
qualité de la vie 250
qualité de vie 36
– au travail (QVT) 355
qualité du travail 36, 108, 263, 358

R

rapports travail/hors travail (T/HT) 361
reconnaissance 102, 108, 247
– au travail 365
– professionnelle 366
recrutement 57
référentiel des compétences 229
régulations interindividuelles 49
relation de service 122, 374
relations de travail 262
relations interpersonnelles 162
représentants du personnel 123
réseaux 164, 223, 251, 400
responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) 378
ressources 192
– humaines 252
retour d'expérience (REX) 344
revenus 174
risques 344
– psychosociaux 343, 381
rôles 164

S

santé 78, 86, 105, 124–125, 238, 263, 384
– au travail 34, 70, 157
– mentale 90
satisfaction 196
– au travail 233
sécurité 26, 33, 39, 272, 343, 346
sens 394
sentiment d'efficacité personnelle (SEP) 166–167, 246
situation de travail 45, 113
socialisation organisationnelle 398
solitude 269
soutien organisationnel perçu (ou SOP) 401
soutien social 172, 242
stéréotypes 91, 160, 214, 226, 255
stress 129, 240, 404
substances psychoactives 37
suicide 240
suppléance 49

T

tâche 48, 83, 86, 101, 116, 251
taylorisme 32, 217
technologies de l'information et de la communication (TIC) 19, 126
télétravail 108, 204, 270
temps de travail 95, 411
tension 138, 148
TIC 21, 108, 204, 223, 420
trajectoire professionnelle 79

transitions professionnelles 254, 425
travail 37, 46, 59, 174, 216, 262, 428
– à distance 433
– en réseau 434
troubles musculo-squelettiques (TMS) 106, 125, 261, 289, 437
turnover 361

U

usage 440
usure organisationnelle 446
usure professionnelle 444
utilisabilité 440–441

V

valeur 122
– professionnelle 68
valeurs 144, 394
validation des acquis de l'expérience (VAE) 220
vieillissement 448
violence externe 452

W

workaholisme 456

Composition : Soft Office (38)

80141 – (I) – OSB 80° – SOF – MGS

Dépôt légal : septembre 2019

Achevé d'imprimer par la Nouvelle Imprimerie Laballery
58500 Clamecy
N° d'impression :